



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation
Vårterminen 2005

Har alla samma chans?

En diskussion kring etiskt ansvarstagande vid grovgallring

Uppsats:	Kandidatuppsats	
Författare:	Linda Johansson	720827
	My William-Jørgensen	800715
Handledare:	Svante Leijon	

Tack

Vi vill tacka våra respondenter och övriga personer som ställt upp för oss under arbetets gång, utan er hade det aldrig gått. Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare Svante Leijon som bistått oss med goda råd och fått oss på rätt spår igen när vi inte sett skogen för alla träd.

Göteborg, juni 2005

Linda Johansson & My William-Jørgensen

Sammanfattning

Avsikten med uppsatsen har varit att föra en diskussion kring etik i grovgallringen och främst fokusera på hur arbetet går till idag och om det skulle kunna förändras inom de ramar som existerar. För att avgränsa studien har vi valt att begränsa oss till den offentliga sektorn och intervjua rekryterare och en arbetsförmedlare inom denna sektor. Då arbetet behandlar värderingar och tankar föll det sig naturligt för oss att använda oss av en kvalitativ intervjumetod. De personer som vi intervjuar tolkar våra frågor på olika sätt utifrån sin förförståelse och sina värderingar. Vi blir i vår tur tvungna att tolka deras svar och har därför valt att använda oss av en hermeneutisk syn på kunskap. Som teori har vi utgått från en definition av Corporate Social Responsibility för att få en etisk referensram, och har även använt oss av beslutsteorier. Exempel på vad som skrivits om grovgallring inom rekrytering tas också upp för att ge en förförståelse angående ämnet. Intervjuerna presenteras först var för sig och diskuteras sedan utifrån sex områden som är kopplade till vår teori och våra frågeställningar. De sex områdena rör hur grovgallringen går till inom organisationen, vad som är etik i grovgallringen, påverkan och svåra situationer, förändring av grovgallringsarbetet, skillnader mellan offentlighet och privat samt lagstiftning kontra frivillighet. När det gäller resultatet verkar det vara så att respondenterna är överens om att kravprofilerna är det som i första hand ska fälla avgörandet, ett problem kan dock vara att kravprofilerna inte alltid är så tydliga som respondenterna tycks tro. Etik förefaller för respondenterna vara att få en bra sammansättning av personal inom organisationen med organisationens bästa som mål. Etik ses som viktigt men vår känsla är att etikdebatten inte får ta överhanden. Förändringsviljan verkar vara liten, en anledning till det kan vara att det är svårt att se bortom horisonten och att de resurser man har är begränsade. Vår slutsats blir att det går att grovgallra med ett etiskt ansvarstagande, men att varje organisation måste reflektera över frågorna och komma fram till lösningar som passar deras organisation och situation. Uppsatsarbetet har fått oss att reflektera över ämnet och vår förhoppning är att även våra respondenter har tänkt till lite extra då vi ser detta som den viktigaste ingrediensen i det etiska arbetet.

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Bakgrund.....	3
1.2	Syfte	3
1.3	Frågeställningar.....	3
1.4	Avgränsningar.....	4
1.5	Problemdiskussion	4
2	Metod	6
2.1	Den hermeneutiska kunskapssynen	6
2.2	Undersökningsmetod	7
2.3	Tillvägagångssätt	8
3	Teoretisk referensram	10
3.1	Vad är Corporate Social Responsibility?	10
3.2	Archie B. Carrolls definition av CSR	10
3.2.1	Ekonomiskt ansvar.....	11
3.2.2	Legalt ansvar	11
3.2.3	Etiskt ansvar.....	12
3.2.4	Filantropiskt ansvar.....	12
3.2.5	Avslutande kommentarer	12
3.3	Alan Kitson och Robert Campbells resonemang angående CSR	13
3.3.1	Ekonomi.....	14
3.3.2	Legala bestämmelser.....	14
3.3.3	Samhällets moraliska värderingar.....	14
3.3.4	Avslutande kommentarer	14
3.4	Hur ser debatten ut idag?	14
3.4.1	Mål och mening	15
3.4.2	Code of conduct	15
3.4.3	Lag eller frivilligt.....	15
3.5	Beslutsteori	16
3.5.1	Den rationella beslutsmodellen.....	17
3.5.2	Den begränsade rationaliteten.....	17
3.6	Grovgallring i litteraturen	18
3.6.1	Arbetsanalys och personbedömning	18
3.6.2	Att passa in.....	19
3.6.3	Personaladministration och organisationsutveckling.....	20
3.6.4	Rekrytera själv	20
3.6.5	Avslutande kommentarer	21
3.7	Vilka problem förväntar vi oss utifrån vår valda teori?	21
4	Resultat	23
4.1	Intervju 1	23
4.2	Intervju 2.....	27
4.3	Intervju 3.....	30
4.4	Intervju 4.....	34
4.5	Intervju 5.....	38
4.6	Summering.....	41

4.6.1	Hur går grovgallringen inom organisationen till	41
4.6.2	Etik i grovgallringen	41
4.6.3	Påverkan och svåra situationer.....	41
4.6.4	Förändring av grovgallringsarbetet.....	42
4.6.5	Skillnader mellan offentlig och privat sektor.....	42
4.6.6	Lagstiftning för ökad öppenhet.....	42
5	Diskussion.....	43
5.1	Hur går grovgallringen inom organisationen till – tack bra!	43
5.1.1	Faktisk arbetsgång – Kravprofilen skall gälla	43
5.1.2	Spontanansökningar – nej tack!.....	46
5.1.3	Svarsutskick – ja, i alla fall till inbjudna.....	47
5.1.4	Beteendeföreskrifter – vi har vad vi behöver.....	49
5.2	Etik i grovgallringen - javisst, men.....	50
5.2.1	Arbetsgruppen – bra blandning för organisationens bästa.....	50
5.2.2	Rekryteringsgruppen – variation ger nya synsätt.....	51
5.2.3	Risker/fördelar med etisk diskussion – ekonomin avgör.....	52
5.3	Påverkan och svåra situationer – visst påverkas vi.....	53
5.3.1	Anonyma ansökningshandlingar – hjälp eller hinder?.....	54
5.3.2	Svåra val – sortera bort eller kalla fler?.....	54
5.3.3	Samhällsdebatten – influenser och förebilder.....	55
5.4	Förändring av grovgallringsarbetet – varför då?	56
5.5	Skillnader mellan offentlig och privat sektor – vi är bäst!.....	59
5.6	Lagstiftning för ökad öppenhet – ett problematiskt medel	59
5.6.1	Lagstiftning kontra frivillighet – nej tack till mer lagar!	60
5.6.2	Ökad synlighet – en kniv i ryggen eller inget större problem?.....	61
5.7	Sammanfattande intryck	62
6	Reflektioner och lärdomar	63
6.1	Reflektioner angående praktiken	63
6.2	Reflektioner angående teorin	64
6.3	Reflektioner angående vårt arbetssätt	64
	Litteratur	66

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Vår intervjufrågan

Figurförteckning

Figur 1: Carrolls pyramidmodell över Corporate Social Responsibility11

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Grovgallringen är första delen av rekryteringsprocessen och har därmed en avgörande inverkan på hur resten av processen kommer att fortlöpa. Endast ett fåtal av de sökande till en tjänst tar sig till en intervjusituation, än färre tar sig vidare till kanske en andra intervju, test och eventuell provanställning samt slutligen står där med ett anställningskontrakt i handen. Alla sökande kommer däremot i kontakt med grovgallringen och om den inte går rätt tillväga är det för de bortsorterade tämligen egalt om senare delar av processen sker på ett bra sätt. I teorin torde även arbetsgivare gynnas av en bra gallringsprocess då det borde leda till ett bättre urval av sökande. Vad som är "rätt tillvägagångssätt" är dock inte lätt att avgöra och det finns knappast ett enkelt svar på frågan. Här finns många tankar och idéer och kanske är diskussionen om tillvägagångssättets etiska dimensioner trots allt det allra viktigaste för framsteg inom området.

Det förefaller dock som att grovgallringen, trots att denna del av processen är så viktig, ofta om inte glöms bort så åtminstone bagatelliseras delvis, både av presumtiva arbetsgivare och av litteraturen inom ämnet. Mycket av fokus verkar läggas på senare delar i processen, kanske på intervjun i första hand. Under vår utbildning inom personalvetenskap har vi flera gånger hört och fått ta del av skräckexempel på hur grovgallring kan gå till. Det har varit allt från tjocklek, bredd och vikt på ansökningshandlingarna till färgen på det papper de varit skrivna på, som har avgjort vilka som gått vidare från den första gallringen. Det är som sagt svårt att definiera ett bästa sätt att gå till väga men dessa tillvägagångssätt torde knappast kunna anses inspirerade av ett etiskt synsätt.

1.2 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att föra en diskussion om etik kopplat till rekryteringsprocessens första del, grovgallringen. Främst fokuserat på hur arbetet går till idag samt om och hur det skulle kunna förändras inom de ramar som begränsade resurser ställer upp.

1.3 Frågeställningar

Den övergripande frågeställning som vi utgår från i vår uppsats är således följande:

- Grovgallring av stort antal sökande- Kan det ske med etiskt ansvarstagade?

Frågeställningen täcker in ett mycket stort område fullt med intressanta vinklingar och frågeområden. Vi har utifrån vårt syfte valt att inrikta oss på följande underfrågor:

- Hur går grovgallringsarbetet till i dag inom organisationerna?
- Vad anser de rekryterande vara etik i grovgallringsarbetet?

- Anser de rekryterande att det är önskvärt och möjligt att förändra grovgallringsarbetet, utifrån ett etiskt synsätt, inom de ramar som existerar i form av begränsade resurser och i så fall hur?

1.4 Avgränsningar

Den svenska arbetsmarknaden är indelad i två sektorer, en privat och en offentlig. Då vi önskade att begränsa vårt undersökningsområde föll det sig därmed naturligt att avgränsa oss till en av de två sektorerna. Vi har valt att inrikta oss mot den offentliga sektorn. Med offentlig sektor avser vi offentligt ägda organisationer. Vi är medvetna om att det är möjligt att de slutsatser vi kommer fram till i vår uppsats hade sett annorlunda ut om vi även hade intervjuat representanter för den privata sektorn, begränsningar måste dock göras. En jämförelse häremellan hade varit intressant men faller utanför vårt undersökningsområde. Det är dock ett område som tål att undersökas närmare inom ramen för framtida undersökningar.

Det finns en mängd olika intressenter som berörs av grovgallringen som process. I första hand är det arbetstagaren som skickar in sin ansökan i hopp om en framtida anställning, samt arbetsgivaren som söker kompetenta medarbetare. Andra intressenter kan vara till exempel fackföreningar, intresseorganisationer och samhället i stort. Vi har i vår uppsats valt att undersöka området utifrån arbetsgivarens, och främst då den rekryterandes, synvinkel.

Etik är ett stort och mångfasetterat område och varje människa har sin egen etiska föreställningsvärld. Flera olika inriktningar och vinklingar hade härmed kunnat göras. Vi har valt att definiera det etiska ansvarstagandet utifrån teorier om "Corporate Social Responsibility". Området är kopplat till företag och organisationer vilket underlättar appliceringen av teorierna på arbetsmarknaden.

1.5 Problemdiskussion

Eftersom vi valt att begränsa vår undersökning till att omfatta den offentliga sektorn var vårt mål att nå organisationer som hanterade situationer med en större mängd sökande. Närmast uppkom frågan om vad ett stort antal sökande egentligen innebar? I utgångsläget var vår tanke situationer med mer än 100 sökanden. Efterhand har vi insett att denna avgränsning är mycket svår att göra och kommit fram till att diskussionen även torde kunna föras utifrån ett något mindre antal sökande. Vad som är ett stort antal sökanden är heller inte enbart beroende av hur många som söker utan också vilka resurser rekryteraren har tillgång till. Vårt tillvägagångssätt får därför bli att intervjua personer som arbetar med rekrytering och som har ett behov av att ta ställning till dylika frågeställningar i en gallringsprocess.

Urvalet har skett via Internet och kontaktnät vilket vi är medvetna om kan ha begränsat oss. Den geografiska faktorn har också spelat in då vi koncentrerat våra intervjuer till organisationer inom ett för oss hanterbart reseavstånd. Vi har inte fullt ut kunnat välja vilka organisationer vi har intervjuat utan har fått använda oss av de organisationer som haft möjlighet att ställa upp. Vi är medvetna om att urvalet kanske inte är representativt

för sektorn som helhet, men vi anser ändå att vi har ett tillräckligt bra underlag för att kunna föra diskussionen.

Risken finns att de personer inom berörda organisationer som valt att ställa upp på intervjuer är de som redan har ett intresse för området och därmed redan har en etisk medvetenhet i sitt arbete. Det är möjligt att de som inte hört av sig eller tackat nej därför kan ha varit en intressantare undersökningsgrupp. Det här är en fundering från vår sida och det behöver inte finnas någon sanning i resonemanget då det kan finnas många anledningar till att dessa personer avböjt att medverka, inte minst tidsbrist.

Vi inser att den information som vi fått ta del av genom våra intervjuer kanske inte speglar det praktiska arbetet ute i verksamheten. Det är inte otänkbart att det existerar en medveten eller omedveten skillnad mellan vad som sägs och vad som görs i praktiken. Våra intervjuer ger en persons bild av hur det går till i verksamheten, om vi hade haft möjlighet att observera arbetet ute i organisationerna hade kanske vår bild av det arbete som bedrivs där varit annorlunda.

Vi är medvetna om att de intervjuades svar inte är objektiv information. De har alla sin subjektiva bild av sin egen situation, som präglas av de normer och de värderingar som personen besitter samt vilken situation som råder på den aktuella arbetsplatsen. I ett andra steg tolkade vi deras uppgifter, vilket så att säga innebar en tolkning av en tolkning, och här kom vår uppfattning om situationen in. Precis som våra intervjupersoner har vi fördomar, normer och värderingar som bidrar till en subjektiv tolkning. Eftersom vårt främsta mål med uppsatsen är att föra en diskussion om etik inom grovgallring och inte i första hand att komma fram till definitiva slutsatser, anser vi inte att detta faktum i sig är till nackdel för vår analys som sådan. Vi vill dock uppmana läsaren att ha detta faktum i bakhuvud när han/hon tar del av vår uppsats.

2 Metod

I metodkapitlet startar vi med att redovisa vårt vetenskapliga förhållningssätt, vilket vi gör under rubriken "*Den hermeneutiska kunskapssynen*". Vi fortsätter därefter med att beskriva vår undersökningsmetod som återfinns under rubriken med samma namn. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur vi samlat in, behandlat och presenterat vårt material under uppsatsarbetet, under rubriken "*Tillvägagångssätt*". I inledningen av resultatkapitlet kommer vi återigen att beröra metodvalet, då med koppling till vår teori.

2.1 *Den hermeneutiska kunskapssynen*

Hermeneutik är från början ett grekiskt begrepp som kommer av Hermes, som var gudarnas budbärare och tolkade deras budskap för människorna. Under tidens gång har begreppet bland annat används som en metod för att tolka bibeln. När hermeneutiken utvecklades till en vetenskaplig inriktning på 1800-talet var det som en kritik mot att man från positivistiskt håll menade att dess objektiva synsätt, att det finns en sann verklighet, även gick att applicera på människor och deras förutsättningar. (Patel och Tebelius, 1987:30-32)

En hermeneutisk tolkning grundar sig på förståelse för och inlevelse i andra människor. Tanken är att vi skapar mening och att våra motiv syns och kan tolkas utifrån det vi säger, skriver, det sätt vi rör oss samt de handlingar vi utför. När vårt agerande tolkas av andra människor sker dessa tolkningar utifrån deras förståelsevärld, utifrån deras kontext. Patel och Tebelius ser språket som det främsta verktyget för att förstå vår egen och andras världar, vi kan kommunicera med varandra och försöka förmedla vår syn. Språket är dock subjektivt och fullt av värderingar och varje individ gör sin egen tolkning av vad som sägs. (Patel och Tebelius, 1987:33) Enligt Starrin och Svensson består vår förförståelse av erfarenhet, kunskap, insikt och färdigheter. De liknar vår förförståelse med en lins eller ett par glasögon som möjliggör tolkning. (Starrin och Svensson, 1994:59)

När vi genomförde våra intervjuer tolkade de intervjuade våra frågor på olika sätt utifrån sina värderingar, deras förförståelse angående etik, hur deras grovgallringsprocess såg ut samt andra liknande överväganden. Vi blev i vår tur tvungna att tolka deras svar för att försöka förstå dem. Vi ansåg därför att det för oss var lämpligt att använda oss av en hermeneutisk syn på kunskap i vår uppsats.

En annan viktig del av det hermeneutiska synsättet är att se helheten. Helheten är i detta fall inte detsamma som summan av dess delar. Mening och innebörd byggs upp genom det sätt som beståndsdelarna sammanfogas. Med en annan ritning och andra bakomliggande syften kan den färdiga konstruktionen komma att se helt annorlunda ut. Delar och helhet definierar varandra. Det dubbla beroendeförhållandet brukar kallas för *den hermeneutiska spiralen*. Samma resonemang förs när det gäller vår förförståelse som kan förändras genom de tolkningar vi gör och tvärtom. (Patel och Tebelius, 1987:33 samt Starrin och Svensson, 1994:59) Här gällde det för oss att se till helheten i våra intervjuobjekts resonemang. Enskilda ord och meningsbyggnader kan säkerligen tolkas på helt andra sätt än intervjupersonen avsåg om de ses som lösryckta meningar. Vårt val

att använda oss av citat i vårt resultatkapitel var ett sätt att med hjälp av dessa försöka beskriva vad vi uppfattade vara personens mening och det budskap som den intervjuade försökt förmedla. Även detta stödjer enligt oss användandet av ett hermeneutiskt synsätt.

2.2 Undersökningsmetod

Det finns en klar skillnad mellan kvalitativ- och kvantitativ metod samt analys. Olika forskare förefaller att ha olika uppfattningar angående exakt vad denna skillnad egentligen består av, vilket resulterar i en mängd olika synsätt. För det första finns det skillnader när det gäller mätprecision, data som skattas grovt är kvalitativa och data som skattas precist är kvantitativa. För det andra finns ståndpunkten att skillnaden mellan kvantitativt och kvalitativt är något som har att göra med objektivitet och subjektivitet. Kvalitativa data handlar alltså om rent subjektiva uppfattningar, kvantitativa data är oberoende av subjektiva uppfattningar och är objektiv. Det förekommer också en distinktion mellan kvalitativ och kvantitativ när det gäller uppdelningen i positivism och icke-positivism. Kvalitativa metoder anses vara icke-positivistiska och kvantitativa metoder positivistiska. (Starrin och Svensson, 1994:19)

Vi ansåg att för att kunna få en bra bild av vad de som arbetar med rekrytering och främst grovgallring har för åsikter om detta ämne var intervjuer ett lämpligt tillvägagångssätt. Vi har också använt oss av litteraturstudier om ämnet rekrytering för att skapa oss en förståelse angående detsamma, men dessa studier gav oss främst en teoretisk grundval och det föreföll svårt att nå in på djupet i hur rekryterare tänker utifrån litteraturen. Teorin var avsedd att ge oss en grund till våra intervjuer och den diskussion som vi sedan förde utifrån dem. Valet, när vi bestämt oss för att använda oss av intervjuer som undersökningsmetod, stod mellan att göra kvantitativa eller kvalitativa intervjuer.

En kvalitativ intervju har som målsättning att identifiera eller upptäcka företeelser, egenskaper och innebörder som ännu inte är upptäckta eller inte är tillräckligt utforskade. Intervjun är icke-standardiserad och samtalet ska leda oss, snarare än att det är vi som styr samtalet. Utgångspunkten är att den som intervjuar inte från början kan veta vilka frågor som är mest betydelsefulla utan att det framkommer under intervjuens gång. (Svensson och Starrin, 1996:54-55) Enligt Trost betecknas en kvalitativ intervju av att intervjufrågorna har en låg grad av standardisering, det vill säga de kan komma tas upp i den ordning det passar, den intervjuade får gärna styra ordningsföljden och följdfrågor kan formuleras utifrån vilka svar man får på frågorna. (Trost, 1993:15-18) Intervjuaren har i en kvalitativ intervju rollen av medskapare. Resultatet av intervjun skapas av den interaktion som finns mellan intervjupersonen och den som intervjuar (Svensson och Starrin, 1996:54). Den mellanmänniska situation som byggs upp och utvecklas mer eller mindre spontant består inte bara av ord utan också av gester och referenser till den gemensamma situation som råder. En utskriven intervjutext ger alltså ingen fullständig redogörelse av intervjun. (Kvale, 1997:52) En bra kvalitativ intervju kännetecknas av att den som blir intervjuad lyckas bygga upp ett resonemang som är begripligt och sammanhängande. (Svensson och Starrin, 1996:54) En kvalitativ intervju är i hög grad strukturerad, det vill säga frågorna kommer att handla om vårt undersökningsområde och andra ämnen berörs ej (Trost, 1993:17).

Enligt ovan nämnda kriterier valde vi att utföra kvalitativa intervjuer. Vi var intresserade av att försöka förstå människors sätt att reagera, resonera och varför de agerar som de gör. Vårt intresse låg även i att urskilja olika handlingsmönster. I intervjuerna försökte vi ha en låg grad av standardisering. Vi hade en intervjuguide men följdfrågorna blev beroende av de svar vi fick och den intervjuade fick fritt spelrum att prata om det som han/hon fann viktigt inom ämnet. Vi var medvetna om att vi måste vara uppmärksamma och vakna för att kunna följa den inriktning som intervjun tog. Tolkningen kom att vara subjektiv, dels på grund av att de intervjuade lade sina värderingar och normer i vad de svarade och även genom det faktum att vi tolkade deras svar. Vi som intervjuare var inte objektiva utan präglades av vår förförståelse och de normer och värderingar som vi bär på.

2.3 Tillvägagångssätt

Vi började med att fundera kring vilka uppsatsämnen som skulle kunna vara intressanta och relevanta med hänsyn till våra egna intressen samt aktuell forskning. Vid ett metodseminarium presenterades en mängd förslag till möjliga uppsatsämnen. Ett av de föreslagna ämnena fångade vår uppmärksamhet och efter kontakt med presumtiv handledare beslutade vi oss om att välja detta område som ämne för vår uppsats.

Nästa fas i vårt uppsatsarbete var att söka litteratur i form av böcker, artiklar samt tidskrifter för att försöka skapa oss en viss överblick över området. Vi har även använt oss av Internet för att finna relevant information. Redan här fördes diskussionen om hur området lämpligen kunde tänkas avgränsas. Litteraturstudier visade att det finns väldigt mycket skrivit om etik och en avgränsning inom detta område var därför nödvändig. Efter ett antal förvirrade dagar fyllda med diskussioner valde vi att fokusera på Corporate Social Responsibility som etisk teori. Vårt val grundade sig till stor del på att denna teori verkar vara kopplad till företag och organisationer samt att vi hittade bra modeller som kunde vara oss behjälpliga i vårt fortsatta arbete. Den uppfattning vi fick genom vår litteraturöversikt var att Corporate Social Responsibility är ett aktuellt och debatterat område. Efter ytterligare diskussioner med vår handledare framkom att även teorier om hur beslut fattas var av intresse för vår uppsats. Vi valde också att undersöka litteratur som behandlar rekrytering för att få en inblick i synen på grovgallring. Genom vår handledare har vi fått tips och förslag på litteratur som berör vårt ämne. Vi har inte kunnat hitta några tidigare studier som kopplar etik till grovgallring.

Efter vår litteraturgenomgång gick vi vidare genom att börja formulera vår teori och metod i skrift. Detta innebar ytterligare litteraturstudier och informationssökning. Här började frågan om vilka organisationer vi skulle vända oss mot aktualiseras. Vi insåg snabbt att avgränsningar här måste göras och fokuserade oss på den offentliga sektorn. Internet och vårt egna kontaktnät användes för att hitta organisationer och personer som var lämpliga och möjliga att intervjua. Det resulterade tillslut i fem intervjuer. I största möjliga mån användes e-post vid kontakt med organisationerna och vi formulerade ett brev som skickades till nämnda organisationer (se bilaga 2). Därefter skapades ett intervjuunderlag som baserades på våra frågeställningar samt på vår teoretiska referensram (se bilaga 1).

Nästa steg var att genomföra en provintervju för att testa hur väl våra frågor fungerade i en intervjusituation. Provintervjun genomfördes med en rekryterare som arbetar inom den offentliga sektorn och gav värdefulla insikter för de framtida intervjuerna. En viss revidering av intervjuunderlaget skedde också härefter. Så var det dag att ge sig ut i världen och genomföra våra intervjuer. Vi valde i stor utsträckning att gemensamt genomföra intervjuerna då vi såg ett värde i att kunna diskutera våra upplevelser i efterhand. Detta var ett försök att minska riskerna för att våra personliga värderingar och förutfattade meningar skulle få ett allt för stort spelrum. Tanken var också att detta skulle vara berikande för vår analys då vi båda två satt inne med förstahandsinformation. Ingen av oss är heller speciellt vana intervjuare och vi såg därför även en trygghet i att vara två. Vi använde oss av diktafon och sammanställde resultatet direkt efter varje intervju då vi hade en så klar bild som möjligt över innehållet. Vi är medvetna om att det också finns risker med att vara två intervjuare. Respondenten kan känna sig hämmad, vilket kan leda till mindre information eller andra svar än vi fått i en mer avspänd situation. Vi bedömde dock att fördelarna med att vara två övervägde nackdelarna. Vi har intervjuat fyra personer som arbetar med rekrytering, samt genomfört en intervju med en arbetsförmedlare för att få deras syn på ämnet som en motvikt.

För att möjliggöra ett öppet samtal och en avspänd situation under intervjuerna har vi valt att anonymisera våra respondenter. Ingen av dem ställde sådana krav, men det kan ha berott på att vi redan i vår första kontakt med organisationerna lade fram vår intention. För att säkerställa anonymiteten har en del av den information som framkom under intervjuerna inte tagits med i resultatkapitlet. Materialet är heller inte heltäckande på grund av att vi valt att enbart presentera material som vi ansett vara relevant för vår studie.

Efter att vi sedermera avslutat intervjufasen av vår uppsats vidtog analysprocessen. Här bearbetade vi vår insamlade information och försökte att med hjälp av teorin upptäcka mönster i materialet. Vi valde att inte analysera intervjuerna en och en, utan att istället göra en gemensam analys utifrån de olika ämnesområden som framkommit under arbetets gång. Syftet med det valda tillvägagångssättet var att göra det enklare för läsaren att se skillnader i vad som framkommit under de olika intervjuerna. Som ni kommer att upptäcka under läsandet av analysen finns det en viss skevhet i mängden material från varje intervju som tags upp i analysen. Vi har medvetet valt att bara analysera delar av intervjumaterialet, för att få möjlighet att fokusera på det som vi funnit mest intressant. Återigen är vi medvetna om att det är en tolkningsfråga, det är vad vi finner intressant utifrån vårt synsätt och vår frågeställning som analyserats. Efter det att analysen var genomförd var vi i första hand intresserade av att se vilka lärdomar vi dragit av uppsatsarbetet, vad som skulle kunna göras bättre nästa gång och vilka funderingar som har väckts. Vi har också försökt att återknyta till våra inledande frågeställningar. Dessa tankar har vi försökt att samla under rubriken reflektioner och lärdomar sist i uppsatsen.

3 Teoretisk referensram

Vi startar med en genomgång av Corporate Social Responsibility (CSR), vilket följs av en redogörelse för två beslutsteorier. Kapitlet avslutas med en genomgång av vad litteraturen skriver om grovgallring.

3.1 Vad är Corporate Social Responsibility?

Vi har valt att i vår uppsats utgå ifrån och grunda vår diskussion på Archie B. Carrolls definition av CSR, som han framlägger den i artikeln *"The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders"*. Det kompletteras sedan med Alan Kitson och Robert Campbells resonemang om ämnet ur boken *"Ethical Theory and Corporate Behaviour"*.

3.2 Archie B. Carrolls definition av CSR

Carroll tar sin utgångspunkt i att företagens sociala ansvar är en fråga som har diskuterats under lång tid och att åtskilliga olika röster och åsikter höjts i debatten. Han nämner här trettio år som en tidsrymd då denna fråga har varit omdiskuterad. På ett tidigt stadium fanns det röster som menade att företagen och organisationerna enbart hade en uppgift och det var att generera inkomster till sina ägare. Dessa sågs som företagens enda intressenter. Han menar att denna bild sedan under tidens gång modifieras och kompliceras alltmer. Företag är för det första tvungna att arbeta inom lagens ramar och efterhand så har allt fler intressenter vuxit fram och ses nu som viktiga aktörer och legitima intressenter för företagen att förhålla sig till. Några intressenter som kom upp på ett relativt tidigt stadium var de anställda, konsumenterna och miljöintressen. Carroll nämner också att processen fortsätter, nya aktörer gör sin röst hörda och gruppen intressenter är en ständigt växande skara. Aktörerna kräver både lagliga och etiska rättigheter och ställer allt större krav på företagen. (Carroll, 1991:39)

Carroll tar upp problematiken med vad socialt ansvarstagande egentligen betyder. Han säger att forskare världen över i trettio års tid har försökt att enas om vad begreppet egentligen har för innebörd. Åsikterna har varit många och skiftande och något egentligt svar på frågan har, enligt författaren, inte formulerats. Det är utifrån denna bakgrund som Carroll har formulerat sin definition av CSR, vilket han gjorde 1979. Målet var att täcka in de områden där företag har olika typer av skyldigheter gentemot samhället. Resultatet av detta blev ett koncept bestående av fyra fält vilka författaren menar att CSR måste förhålla sig till för att bli betraktat som legitimt. De fyra områdena är ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt ansvar. (Carroll, 1991:39-40)

I artikeln formulerar författaren de fyra i en pyramidformad modell där det mest grundläggande området, som han anser vara det ekonomiska ansvaret, placeras längst ner och de övriga tre placeras ovanför som en påbyggnad i olika lager. (Carroll, 1991:40-43)

The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Figur 1: Carrolls pyramidmodell över CSR (Carroll, 1991:42)

3.2.1 Ekonomiskt ansvar

Den ekonomiska situationen var redan från början grundbulten i företaget genom historien. Författaren menar att principen från början var att producera produkter och tjänster och att genom detta nå en acceptabel vinst. Principen förändrades efterhand till att fokusera på att få ut maximal vinst och den principen gäller fortfarande. Om ett företag inte är lönsamt och på en längre sikt misslyckas med att gå med vinst så faller alla andra områden bort. De är då inte längre relevanta områden att diskutera och behandla. (Carroll, 1991:40-41) Carroll förefaller inte mena att företag i första hand skall gå med vinst och att hänsyn till andra områden först bör tas när detta kriterium är uppfyllt. Han förefaller snarare resonera så att om inte detta kriterium uppfylls så kommer företaget inte att existera länge till och att det är på grund av det som ekonomikriteriet bildar basen längst ner i pyramiden.

3.2.2 Legalt ansvar

Utöver att gå med vinst så måste företagen också operera inom lagens landmärken. Författaren ser det legala systemet som en form att kodifierad etik så som den har tolkats och formulerats av de lagstiftande aktörerna inom samhället. De två nedre fälten i pyramiden utgör tillsammans grunden till den fria marknaden. (Carroll, 1991:41)

3.2.3 Etiskt ansvar

I det etiska fältet ingår det som ofta går under benämningar som etik eller moral. Här ingår normer, förväntningar och krav som ställs från samhället eller delar av detsamma och som inte har formulerats i lagtext. Det finns ett nära samband mellan detta fält och det legala fältet på så sätt att det är den etiska debatten som ofta ligger till grund för lagstiftningen. Procedurer och agerande som det i den etiska debatten ställs krav på kan senare komma att kodifieras ytterligare och förflyttas till den legala sfären. Här ser författaren en utveckling där allt mer av de etiska ståndpunkterna förflyttas till det legala området medan den etiska debatten som en respons ständigt pressas uppåt och ställer än hårdare krav på företag och organisationer. Nya normer och standarder som företag förväntas leva upp till även om de ännu inte är tvingade till det av de lagar som existerar. Ibland är dessa normer väldigt omdebatterade och det finns en mängd olika åsikter om dem vilket kan göra det svårt för företag att förhålla sig till dem. Här finns tankar om bland annat rättvisa samt att undvika eller minimera skada för de intressenter som finns runt företaget. (Carroll, 1991:41)

3.2.4 Filantropiskt ansvar

Här handlar det om sociala åtaganden från företagets sida. Att ta av företagets resurser, det kan vara ekonomiska eller tidsmässiga dylika, för att stödja och genomföra satsningar inom till exempel kultur, utbildning samt olika projekt inom samhället. Det som skiljer den filantropiska sfären från den etiska är att även om engagemang inom detta område är uppskattat av allmänheten så är det inte något som krävs av företagen. De anses inte vara etiska organisationer om de inte är aktiva inom sfären även om det finns önskemål från samhällets sida om ett dylikt engagemang. Här betonar författaren att vissa företag kan anse att de uppfyller sina antaganden och är goda företag genom insatser inom filantropin och att de därmed inte ser sig behöva lägga speciellt stor tanke på att vara etiskt ansvarstagande. Författaren menar tvärtom att det är de tre tidigare områdena inom pyramiden som är de viktigaste för företag att förhålla sig till. Filantropin är en del av CSR men bör snarare ses som ett högt värderat komplement i sammanhanget. (Carroll, 1991:42)

3.2.5 Avslutande kommentarer

Carrolls mål är att i sin definition visa att fenomenet CSR innehåller flera olika områden och att dessa gemensamt ger hela bilden när det gäller engagemang inom området. Det kan vara svårt att separera ett företags handlingar och placera dem inom de fyra kategorierna ovan och det finns inget som hindrar att en företagselse passar in i flera olika sfärer. Pyramidmodellen kan vara behjälplig för att få en bättre översikt över ett företags beteende och dess olika aktiviteter inom området samt visa på den spänning som finns dem emellan. Carroll skriver att om ett företags agerande ses utifrån ett CSR- eller intressentperspektiv ligger fokus på hur företag uppfyller modellens helhet, samt val, ageranden och program som samtidigt tillfredställer dess samtliga delar. (Carroll, 1991:42-43)

3.3 Alan Kitson och Robert Campbells resonemang angående CSR

Kitson och Campbell kallar sitt undersökningsområde affärsetik men tar upp CSR som en del i detta område. Deras tankar och resonemang gäller hela området och innefattar därmed CSR även om deras område är något vidare. Författarna tar precis som Carroll ett trettio års perspektiv på debatten och menar att den startade i USA i mitten på 70-talet. De menar också att utvecklingen inom området gått långsammare i Europa än i USA men att intresset för frågorna ökat starkt generellt. Även om vissa företags fokus på och goda arbete inom ämnet kan vara och säkert är främst en läpparnas bekännelse, så visar det faktum att de anstränger sig för att framstå i god dager på området på den vikt som företags etiska ansvar har idag. (Kitson och Campbell, 1996:3-4)

Författarna ser värderingar som den grund som ligger bakom de val ett företag gör. Härur stammar anledningarna till att de föredrar ett alternativ framför andra. Det är genom de val som görs som företagets värderingar kan skönjas och dessa kan vara andra än vad företaget själva tror. Författarna tar precis som Carroll upp att vissa anser att företags enda ansvar är att skapa intäkter åt sina ägare och att de inte skall ta något ansvar utöver detta. (Kitson och Campbell, 1996:5) En av huvudtankarna i resonemanget om företagets begränsade ansvar behandlar frågan om vad det goda egentligen är. Det finns inget tydligt och odiskutabelt sätt att definiera begreppet och varje försök att göra så löper en hög risk för att slå fel. Här påpekas också att godhet är ett subjektivt begrepp vilket innebär att varje individ har sin egen uppfattning om vad som är gott i hans eller hennes ögon. Därför är det både meningslöst och kanske också skadligt att försöka sammanställa individers olika uppfattningar till ett gemensamt godhetsbegrepp. Till och med Milton Friedman, som är en av de stora förespråkarna för den fria marknaden, förefaller dock att acceptera att företag behöver ta ett större ansvar än enbart att vara så ekonomiskt tillfredställande som möjligt för sina ägare. (Kitson och Campbell 1996:101-102) Han skriver 1970 att ett företags VD:s ansvar ”is to conduct the business in accordance with [the] desires [of his employers], which generally will be to make as much money as possible while conforming to the base rules of society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom” (Kitson och Campbell, 1996:102). Författarna tolkar Friedmans resonemang som ett erkännande av att företag bör ta ett visst etiskt ansvar om inte annat så för att marknaden skall fungera väl. Samhället skapar en marknad som de kan acceptera, och det förefaller osannolikt att de skulle nöja sig med en väldigt begränsad, minimalt ansvarstagande marknad istället för en marknad som tar ett större ansvar gentemot samhälle, miljö och omvärld. (Kitson och Campbell, 1996:102-103)

Kitson och Campbells resonemang formar inte en lika tydlig modell som Carrolls men deras tankar har klara likheter med den senares fyrfältsmodell över CSR. Författarna identifierar tre områden där företag måste ta ansvar. De tre områdena rör ekonomi, lagliga bestämmelser och samhällets moraliska värderingar. (Kitson och Campbell, 1996:5-6)

3.3.1 Ekonomi

Här är resonemanget mycket likt Carrolls. Grunden för ett företag är att gå runt ekonomiskt och ge vinst. Om det inte uppfylls kommer företaget inte att existera någon längre tid. (Kitzon och Campbell, 1996:5-6)

3.3.2 Legala bestämmelser

Företag bör ta ansvar genom att följa gällande lagar och regler. Om företag inte tar sitt ansvar när det gäller lagen finns det många lönsamma branscher de skulle kunna engagera sig i, till exempel narkotika, vapensmuggling och människohandel. Undvikande av ansvarstagande på området kan dock hota företagets existens. (Kitzon och Campbell, 1996:6)

3.3.3 Samhällets moraliska värderingar

Även om ett företag har en produkt eller tjänst som det finns efterfrågan på och försäljningen av densamma befinner sig inom lagens ramar, kan problem uppstå om det finns en opinion inom samhället mot dylik försäljning. Opinionsen kan antingen bestå av en brett utspridd värdering eller åsikt i samhället, eller uttryckas av en mindre grupp med mycket bestämda åsikter. I så fall kommer företagets affärer att misslyckas på grund av att deras produkter eller tjänster ses som moraliskt betänkliga. Här gäller det för företag att ta ansvar i bemärkelsen att lyssna och ta hänsyn till debatten och värderingarna som existerar i samhället runt omkring dem. (Kitzon och Campbell, 1996:6)

3.3.4 Avslutande kommentarer

De tre ovanstående fälten nämns som områden där företaget måste ta ett ansvar för att överleva. Kitson och Campbell menar att de flesta företag inte nöjer sig med att endast överleva utan vill satsa på tillväxt och utveckling. För detta förefaller det krävas ytterligare steg i moralisk riktning. (Kitzon och Campbell, 1996:6) Författarnas tre områden stämmer dock väl överens med de tre nedersta fälten i Carrolls pyramidmodell. De två första är i stort identiska och om det tredje området utökas till att helt enkelt benämnas etik, i enlighet med Carrolls modell, så skulle den ytterligare moraliska inriktningen även den kunna inordnas under rubriken. Det som skiljer Kitsons och Campbells tankar från Carrolls modell i så fall, är att de förra inte tar upp det filantropiska området som en del i modellen. En tanke i båda modellerna tolkar vi som att CSR handlar om att göra mer än vad lagen kräver, men inte mer än att det fortfarande är lönsamt för företaget.

3.4 Hur ser debatten ut idag?

För att undersöka utvecklingen inom CSR och få en inblick i hur debatten på området ser ut idag, har vi valt att använda oss av två rapporter angående ämnet från Europeiska Kommissionen. Det är inte vår avsikt att formulera en heltäckande beskrivning av området utan snarare att se hur tongångarna går i debatten. Då debatten på EU-nivå torde ha stor inverkan på utvecklingen inom medlemsländerna och samtidigt spegla debatten i dessa länder samt samlar en stor bredd av intressenter, känns det som ett lämpligt forum att ta del av för att få en inblick i den aktuella debatten.

3.4.1 Mål och mening

Det har på EU-nivå skapats ett forum för att behandla och utreda frågor på CSR-området, benämnt "The EU Multi-Stakeholder Forum". Här samlas representanter från olika områden; arbetsgivarorganisationer, handelsorganisationer, affärsnätverk och samhällsorganisationer. Ett mål med forumet är att öka kunskap och utbyte mellan deltagarna om CSR, dess arbetssätt och verktyg. Ett annat mål är att arbeta för en ökad samstämmighet och transparens när det gäller ovan nämnda områden. Att utveckla en CSR-modell som är grundad på europeiska värderingar och som tar hänsyn till alla intressenters intressen. Kommissionen anser att CSR-arbetet hittills har varit främst styrt av företag och vill få fler intressenter att vara med och styra utvecklingen på området. Kommissionen ser också CSR som en mycket viktig del i arbetet att nå gemensamma mål inom EU rörande bland annat tillväxt, konkurrenskraft och hållbar utveckling. (EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, 2003:7-13)

3.4.2 Code of conduct

EU-rapporten "*ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*" tar upp och behandlar tre olika områden. "Socialt ansvarstagande företagsledning", där "Code of conduct" tas upp som en del, samt socialt ansvar för konsumtion och för investeringar. "Code of conduct" torde lämpligen kunna översättas med beteendekod och känns mer aktuellt för vårt undersökningsområde än övriga avsnitt. Enligt rapporten är dylika beteendekoder något som blir allt vanligare på den globala arenan tack vare ett ökat intresse för företagens etiska beteende. Koderna kan formuleras på flera olika nivåer, från företagsspecifika koder via affärssektorer till mellanstatliga koder. (ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, 2004:7)

Företag använder sig av dylika koder som interna verktyg i sitt etikarbete och för att visa konsumenterna och allmänheten sitt engagemang för och sitt arbete med etik. Det kan också vara ett sätt att undvika kritik och skada till sitt namn. Det påpekas att koder, för att vara verkningsfulla, måste stödjas och backas upp av procedurer och mätfunktioner. Hur stort värde koderna faktiskt har beror främst på hur spridda och medvetandegjorda de är inom och utom organisationen. Härur bestäms kodens trovärdighet och dess transparens. Ett flertal sätt att mäta och kontrollera hur koderna följs inom organisationen tas upp, ett exempel är interna kvalitetskontrollanter. (ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, 2004:7-8)

Det finns många organisationer på den internationella marknaden som tillhandahåller standarder och riktlinjer, i vilka företag, och i vissa fall länder, kan bli medlemmar. Merparten av dessa rör främst områden som den globala marknaden, tredje världen och marknadsföring men här nämns också tankar som till exempel motverkan mot diskriminering och lika möjligheter. (ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, 2004:9-14)

3.4.3 Lag eller frivilligt

Det ställs idag högre krav än tidigare när det gäller rapportering på CSR-området och det förefaller komma allt mer. Frankrike var först ut med en lag om att företag skulle rapportera konsekvenserna av företaget aktiviteter när det gäller miljö och socialt i

årsredovisningen, från och med år 2003. Andra länder har följt efter och stiftat lagar på området. (ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, 2004:33) Att rapportera CSR är inte helt enkelt, mycket är kvalitativt och svårsmänt. Mängden metoder och sätt för att möjliggöra en dylik rapportering är dock stadigt ökande. (ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, 2004:28)

Frågan om huruvida CSR skall standardiseras eller inte är kontroversiell. En del menar att företag måste få anpassa sitt CSR-arbete till sina egna förutsättningar och att det vore olyckligt att simplificera det komplexa området till enkla kontrollerbara punkter. Andra framhåller fördelarna med att kunna jämföra och bedöma olika företag och få en tydligare helhetsbild över området. (ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, 2004:16)

De olika deltagarna i EU:s forum har varierande åsikter när det gäller frågan, huruvida ansvaret på CSR-området skall lagstadgas. Arbetsgivarorganisationerna argumenterar mot en lagstiftning och menar att det inte finns en lösning som passar alla. Affärsnätverken ser CSR som en viktig komponent för att vara konkurrenskraftig och fokuserar på forumets möjligheter när det gäller att sprida kunskap. Handelsorganisationerna menar att det finns ett behov av ett referenskoncept när det gäller CSR men att detta måste anpassas efter företags omgivning, marknadssektor och storlek. De vill också se till att alla företag arbetar med CSR och inte enbart en begränsad andel av framstående företag. (EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsible, 2003:14)

Samhällsorganisationerna slutligen har lite olika åsikter. De sociala organisationerna poängterar att CSR måste ses som ett komplement till lagstiftning och inte en ersättning. De vill ha tydliga system som gör det möjligt att utvärdera företag. Miljöorganisationerna anser inte att det räcker med frivilliga insatser utan vill ha en lagstiftning som ser till att företag tar sitt ansvar. Konsumentorganisationerna poängterar behovet av en ökad transparens så att konsumenterna har möjlighet att i högre utsträckning än idag granska och bedöma hur företag sköter sitt ansvar. Organisationerna som arbetar med mänskliga rättigheter anser att redan existerande standarder behöver implementeras och att företag bör hållas ansvariga för sitt agerande. (EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsible, 2003:15)

3.5 Beslutsteori

På vilka grunder fattas egentligen ett beslut? Vi går här genom två teorier om beslutsprocesser för att visa på vilka grunder ett beslut kan tas. Det finns en klassisk modell av beslutsprocesser som skapades av Herbert Simon 1960. Han tar upp tre faser i en beslutsprocess:

- Informationssökning, där problemet identifieras och belyses från olika utgångspunkter.
- Modellkonstruktion, där beslutsfattaren bygger upp en modell över problemet och utvecklar och jämför olika handlingsalternativ.

- Val, handlingsalternativen jämförs och vägs mot varandra för att få fram det bästa alternativet som ska genomföras. (Hedberg, 1980:31)

En beslutsprocess kan naturligtvis gå till på det sätt som denna klassiska modell visar. Oftast avbryts dock beslutsfattaren av händelser som tvingar han/henne att gå tillbaka till ett tidigare steg. Vid till exempel modellarbetet kan beslutsfattaren upptäcka att det behövs mer information, även vid valsituationen mellan olika handlingsalternativ kan mer data behövas och tidigare steg i beslutskedjan måste då göras om. Vissa beslutsfaser kan också hoppas över, till exempel om beslutet bygger på rutin som skapas genom inläring. Det kan skapa problem då erfarenhet, slentrian med mera kan göra att en yrkesgrupp inte beaktar vissa handlingsalternativ. En framgångsrik lösning leder till att problem sedermera hela tiden löses på samma sätt som en gång har visat sig vara rätt, nya infallsvinklar och lösningar förkastas och provas inte. (Hedberg, 1980:32-34)

3.5.1 Den rationella beslutsmodellen

Denna modell är uttryck för en idealmodell som tidigare har antagits beskriva hur beslutsfattande går till i verkligheten. Föreställningen om att denna modell är korrekt präglar fortfarande bland annat uppbyggnaden av informationssystem och utredningsmetoder. Den rationella beslutsprocessen går, enligt teorin, till på följande vis:

- Beslutsfattaren har insikt om att ett problem existerar.
- Detta problem kan korrekt identifieras och beskrivas.
- Det finns nödvändig information som kan ställas samman och ge en god bild av problemområdet.
- Med hjälp av denna modell tas ett antal möjliga handlingsalternativ fram.
- Det bästa handlingsalternativet väljs ut och genomförs. (Hedberg, 1980:35)

Tanken här är att optimala beslut fattas, som på bästa möjliga sätt utnyttjar givna resurser för att åstadkomma önskvärda resultat. När det gäller att beskriva vad som händer på den ekonomiska marknaden i stort har denna teori visat sig vara användbar, utbud och efterfrågan balanseras. (Hedberg, 1980:35)

När det gäller att avgöra vad som är rationellt och inte rationellt är detta svårt att avgöra, det kan vara skillnad mellan vad beslutsfattaren anser och vad en betraktare har för uppfattning. Beslutsfattaren kan välja att inte presentera alla sina egentliga mål för betraktaren. Den information som den som fattar beslutet har tolkas utifrån denna persons referensram, betraktaren har en egen referensram som han/hon gör sina tolkningar utifrån. Vad som verkar vara rationellt för en individ kan därför betraktas som högst irrationellt i betraktarens ögon. (Hedberg, 1980:35)

3.5.2 Den begränsade rationaliteten

När verklighetens beslutsfattare har studerats har föreställningen om rationalitet varit tvungen att ändras. Situationen är sällan sådan att en beslutsprocess inleds med en klar uppfattning om vad problemet är. Den som fattar beslut har ofta en bristfällig kunskap om verkligheten, en subjektiv färgad bild över vissa aspekter av problemet växer fram. Beslutsfattaren har oftast varken ork, tid eller möjlighet att ta fram alla möjliga lösningar

på problemet. Det är knappast möjligt att ha tillgång till och ta till sig all information om situationen. Problem som upptäckts bearbetas utifrån den situation som råder för tillfället. Frågan är om man ska göra som man alltid har gjort eller om en kursförändring skall genomföras. Både problemdefinitionen och beslutet färgas av personliga erfarenheter och förutsättningar. Värderingar styr vilka problem man uppfattar, vilka lösningar man ser och vilka val som träffas. Det sker också en begränsning av rationaliteten genom de beslutsrutiner, handlingsprogram och föreställningar om vilka problem och goda lösningar som finns. Denna begränsat rationella beslutsfattaren litar på sina tidigare erfarenheter:

- Här brukar problemen finnas.
- Så här var det förra gången.
- Om problemet ser ut så här finns det bara en lösning.
- Det gick ju bra förra gången när vi gjorde så här.
- Så där kan man ju bara inte göra.
- Det är meningslöst att försöka förändra denna funktion.
- Här tar vi inga risker, det gäller att ha ryggen fri. (Hedberg 1980:36-38)

Om vi har kunskapen om hur vårt sätt avviker från det rationella kan det ge oss en bättre förståelse hur vi fungerar, och detta kan i sin tur hjälpa oss att fatta mer rationella beslut (Wahlund 1994:14). Många beslutsfattare har i dagsläget dåligt samvete att de inte är mer rationella. Det kan också vara så att deras omgivning har svårt att lita på beslut som inte kan motiveras på ett rationellt sätt. (Olve 1985:5)

3.6 Grovgallring i litteraturen

Här följer ett urval av vad litteraturen inom ämnet rekrytering tar upp om grovgallring. Syftet är inte att ge en heltäckande bild av ämnet utan att ge en inblick i vad som skrivs.

3.6.1 Arbetsanalys och personbedömning

Nyckelorden som tas upp och behandlas i boken "*Arbetsanalys och personbedömning*" är relevans och acceptans. Enligt deras uppfattning ska dokumenterade fakta och kunskap sättas i centrum. De överväganden och beslut som fattas ska bygga på bra kunskaper om vilka metoder man har valt att använda. De metoder som används ska mäta sådant som är relevant för arbetet, som stämmer överens med arbetsanalysen. (Kahlke och Schmidt, 2002:115-119) En arbetsanalys går igenom de ramar och villkor som ligger till grund för arbetet, vilka resultat som ska uppnås, vilka uppgifter som måste lösas för att uppnå resultatet och vilka personkrav som kan ställas i relation till övriga områden, till exempel fysiska krav. (Kahlke och Schmidt, 2002:51)

Bara information som är relevant för arbetet ska samlas in. Metoder som är acceptabla för de sökande ska användas och det gäller att de sökande känner sig professionellt och rättvist bedömda. Det bidrar till en god bild av företaget, vilket kan påverka möjligheterna att få ett bra urval nästa gång. Det gäller även att inte bara samla in, utan att också ge ut information om vad som händer i gallringsprocessen. Att skicka brev till de sökande om att deras ansökan är mottagen och hur den fortsatta urvalsprocessen kommer att gå till väga. Det gäller även att kunna formulera en sammanhängande

urvalspolicy som alltid följs i mötet med potentiella arbetstagare. Fördelen med en sådan policy är att organisationen har precisa urvalsmodeller som kan redovisas för de arbetssökande, som på så sätt återigen kan känna sig professionellt bedömda. Även det kan bidra till en positiv bild av företaget. (Kahlke och Schmidt, 2002:115-119)

Om man känner sig korrekt bedömd är ett avslag lättare att acceptera, man har haft en rättvis chans och den som får arbetet är bättre kvalificerad. Ett avslag som är ogrundat eller osakligt kan resultera i negativa känslor. Därför är det viktigt för företaget att ge de sökande som inte kommer vidare från grovgallringen ett arbetsrelaterat avslag om varför de inte gick vidare, samt att även beskriva i vilken grad de sökande har motsvarat personkraven. När ett företag annonserar är det en inbjudan till presumtiva sökande, företaget har därför en skyldighet att fullfölja denna inbjudan och ge ett tydligt arbetsrelaterat avslag oavsett om avslaget ges i samband med grovgallringen eller senare under processen. (Kahlke och Schmidt, 2002:294-295)

Internet nämns också som ett medium som skulle kunna vara till hjälp vid gallring. Om ett dataprogram används väljs alla ut eller bort på samma grundval. Ett manuellt urval är tidskrävande och kan göra att sökande sorteras bort utifrån andra kriterier än deras potentiella kvalifikationer i relation till arbetet. (Kahlke och Schmidt 2002:320)

3.6.2 Att passa in

I boken "*Att passa in*" granskas ett konsultföretags rekryteringsgång. Grovgallringen sker här i två steg. Rekryteringsassistenter granskar och gör en rangordning och utsortering av de inkomna ansökningarna. Dessa lämnas sedan vidare till en rekryteringsansvarig partner i bolaget som gör en bedömning över vilka som får komma på en första intervju. Grovgallringen ses som viktig eftersom det är tidsödande att hålla en intervju. Under den tid som intervjun tar kan intervjuaren, som är en konsult, inte heller debitera tid och förlorar därför pengar. Det finns en generell norm att man ska ha höga medelbetyg från gymnasiet, speciellt tas hänsyn till betyg i analytiska ämnen som matematik och fysik. Två tredjedelar av universitetskurserna ska vara väl godkända. Även ålder spelar roll, man ska inte vara för gammal. Ansökningsbrevet ska besvara fyra frågor, vem du är, vad du har gjort, vad vill du göra och varför sökte du dig hit? (Bergström, 1998:144-145)

Hänsyn tas inte enbart till kvantitativa meriter, även meriter som är mer kvalitativa och som anses vara av värde ställs samman, till exempel arbete inom studentkåren samt utlandsvistelser. Man ser gärna dubbelexamen hos de sökande, att vara både civilekonom och civilingenjör är en merit. Dessa meriter nedtecknas i företagets i förväg uppställda mall. Det är svårt att göra en egen tolkning om vem som ska rekryteras, det är förprogrammerat vem som söks. Den formella granskningen skyddar assistenten från att ta risker i sin bedömning. En högre nivå på formella kvalifikationer har alltid företräde. Helhetsintrycket är viktigt, hur brevet är utformat, layout, ordval och att det ser välarbetat ut. En granskning av ansökningshandlingarna ger enligt rekryteringsassistenter inte en bild om det är en "kul kille" utan till detta behövs en intervju som visar om en person kan arbeta i grupp och lära sig saker. Assistenten lämnar efter sorteringen utifrån minimikrav (det vill säga grovgallringen) de ansökningar som finns kvar till rekryteringsansvarig

partner som tar det formella beslutet om vilka som går vidare till intervju. Granskningen av ansökningshandlingarna blir ett sätt att manifesteras bilden av företaget som ett företag som ställer höga krav på sin personals kompetens, utbildningsnivå och analytiska förmåga. De vill visa upp att det är svårt att överhuvudtaget komma till en första intervju. (Bergström, 1998:146-147)

3.6.3 Personaladministration och organisationsutveckling

Boken "*Personaladministration och organisationsutveckling*" säger att man grovgallrar för att få de sökande som är mest intressanta och som bäst motsvarar uppställda befattningskrav, 4-7 personer brukar vara lagom. Urvalsinstrument som kan användas i grovgallringen kan vara skolbetyg eller arbetsbetyg. Skolbetyg visar enligt författaren dåligt på hur du lyckas i arbetslivet. Ett arbetsintyg ska på ett så här tidigt stadium i urvalsprocessen granskas med hänsyn till vilket arbete som tidigare utförts, de ofta subjektiva vitsorden bör inte tas upp och granskas för än personen eventuellt går vidare i urvalsprocessen. Denna grovgallring bör göras i tre steg. I den första gallringen utgår man bara från information som finns i ansökningshandlingarna, ingen information negativ eller positiv som man eventuellt har, till exempel personkännedom vägs in. I steg två går alla sökanden igenom en gång till och här väger man in all information som man har tillgång till, negativ eller positiv. I undantagsfall kan kompletterande information sökas aktivt. Denna process avslutas med att man jämför de sökande som gallrats fram i steg ett och två och på så sätt tas de sökanden fram som får gå vidare i urvalsarbetet. (Granberg, 2003:328-331)

Författaren anser också att varje ansökan ska besvaras med ett brev om att organisationen har mottagit ansökan. Detta för att inte skapa negativa känslor för företaget. Hör den sökande ingenting och sedan, efter månader av väntan, får ett brev att platsen är tillsatt med annan sökande utan förklaring, är den enda kontakten med företaget av negativ art. När det gäller företagets policy angående jämställdhet och mångfald är detta något som bör tas upp och reflekteras över under grovgallringen. Är resultatet av grovgallringen överensstämmande med företagets policy i de aktuella frågorna? Kan företaget försvara sitt policydokument i dessa avseenden? Finns det risk för diskriminering? Här menar författaren att det är i rekryteringssammanhang som företaget kan leva upp till uttalade värderingar och inte bara låta det vara ett policydokument. (Granberg, 2003:328)

3.6.4 Rekrytera själv

Den första gallringen och bedömningen bör börja med att du skickar ut en bekräftelse till alla sökande att deras ansökan är mottagen. Det finns, enligt författaren, tre olika skäl till att det bör göras. Det kan vara så att någon som sökt jobb hos dig inte passar in i dag men kan utvecklas till den arbetskraft du vill anställa i framtiden. Bemöter du den sökande med professionalism kanske han/hon ger dig en andra chans och söker igen i framtiden. Kanske den sökande dessutom kan tala väl om ditt företag när det kommer på tal. Om de sökande dessutom kommer från samma bransch som du verkar i är det extra viktigt att behandla dem väl då de kanske får jobb hos dina kunder. Det sista skälet är en etisk dimension, de kandidater du har till tjänsten har ställt upp för dig när du behöver ett urval att välja på. De förtjänar respekt och det innebär inte heller något merarbete att rekrytera med bra attityder. (Capotondi, 2003:103)

När du gör grovgallringen börja med att sortera i tre högar. En hög för dem du direkt sorterar bort, en för dem du sorterar bort men inte är lika säker på och en för dem du inte sorterar bort. Kandidater som bör sorteras bort är de som inte lämnat en komplett ansökan, inte uppfyller dina minimikrav, inte har tillräckliga meriter och har en utvecklingskurva som pekar neråt. Riktlinjen är att du inte bör göra undantag, var självkritisk, fall inte för någon som verkar sympatisk, du ska anställa den mest lämpade. Efter grovgallringen bör du ha en hög med sökanden, som är dubbelt så många som du tänker kalla till intervju, denna hög minskas sedan ner vid en fingallring. (Capotondi, 2003:104)

Författaren nämner även hur du ska rekrytera utan att diskriminera. De som deltar i gallringen ska ha en bra uppfattning om vad diskrimineringslagarna säger och ha dem i åtanke vid gallringen. Ju mer de olika stegen i din rekryteringsprocess, det vill säga i detta fall grovgallringen, är formaliserade desto mindre är risken att du blir anklagad för att diskriminera. Att bedöma meriterna mot arbetets krav med en uppgjord mall kan vara till hjälp när det gäller att bibehålla en objektiv attityd. Spara även den dokumentation du gjort, om dina metoder blir ifrågasatta kan denna dokumentation ge dig stöd under förutsättning att den är korrekt gjord och inte kan tolkas till din nackdel. (Capotondi, 2003:233-234)

3.6.5 Avslutande kommentarer

Det finns en stor mängd litteratur skriven om rekrytering dock finns det inte mycket skrivet om grovgallringen, det första urvalet av sökande. Den litteratur som vi tar upp här behandlar ändå ämnet i någon mån. I de flesta fall nämns bara grovgallring med ett ord eller en kort kommentar i förbigående. Efter att läst in oss på området har vi fått uppfattningen att denna del av processen antingen inte anses viktig eller att den anses okomplicerad. Ofta känns det som att denna bit hoppas över och ej berörs inom litteraturen. Det kan vara så att denna del av processen helt enkelt missas då det är en relativt liten del av rekryteringsprocessen. Störst fokus läggs på intervjusituationen som ligger närmare själva rekryteringsbeslutet. Detta skapar en nyfikenhet hos oss om hur grovgallringen går till ute i arbetslivet och vi hoppas få en större förståelse för det genom våra intervjuer.

3.7 Vilka problem förväntar vi oss utifrån vår valda teori?

Vilka tolkningar tror vi nu att vi kommer att kunna göra utifrån de teoretiska referensramar vi lagt fram? Vikten i att överleva ekonomiskt samt att följa lagar och regleringar enligt vad CSR-teorin tar upp förväntar vi oss att respondenterna i princip kommer att vara överens om, även om olika åsikter förmodligen finns när det gäller hur långt man kan gå i ett ekonomiskt syfte. Vad som läggs i det etiska ansvaret är mer öppet för diskussion och vår analys kommer därför främst att fokusera på detta område. Det filantropiska ansvaret, som Carroll benämner som det minst viktiga området inom CSR, har vi svårt att se som särskilt aktuellt när det gäller rekrytering och grovgallring. Det kommer därför inte att analyseras djupare. När det gäller våra teorier om beslutsfattande kommer de att användas för att försöka ge en bild av varför de olika respondenterna agerar och resonerar som de gör. Ett problem vi tror kommer att dyka upp när vi går ut

och intervjuar är att representanterna för de olika organisationerna kommer att ha en oklar bild av vad etik är. I och med att vi medvetet har valt att inte definiera detta begrepp, i syfte att få en bredare debatt, kan det mycket väl bli så att det leder till en ökad svårighet för oss när vi ska analysera. Det kommer förmodligen också att bli problem att tolka respondenternas bevekelsegrunder vid beslut samt deras agerande. Vi har inte tillgång till den helhetsbild av organisationen vi skulle behöva för att göra en mer ingående tolkning.

4 Resultat

Här nedanför presenteras de fem intervjuer som vi genomfört under uppsatsarbetets gång. De presenteras i kronologisk ordning efter genomförande. De fyra första arbetar med rekrytering medan vår femte respondent är arbetsförmedlare. Tanken var att arbetsförmedlarens åsikter skulle fungera lite som en motvikt mot de övrigas. Resultatredovisningen är inte heltäckande utan behandlar endast information som vi anser relevant för vår uppsats. En del information har också tagits bort med hänsyn till respondenternas anonymitet.

Som vi tidigare tagit upp i metodavsnittet har vi använt oss av en kvalitativ intervjumetod vid samtalen. Vår teori rör i första hand etik, ett område som består av människors uppfattningar, tankar och värderingar. Även beslutsteorier berör människors inre resonemang. För att försöka förstå och greppa dessa fenomen fann vi det både lämpligt och nödvändigt att använda oss av en kvalitativ metod.

Resultatet kommer i slutet av kapitlet att summeras under sex huvudrubriker, dessa rubriker ligger sedan till grund för diskussionen i nästa kapitel. Första rubriken *"hur går grovgallringen inom organisationen till"* är en grund för diskussionen om etik kopplat till respondenternas arbete och här visas deras åsikter om etik i praktiken. Det andra området är *"etik i grovgallringen"*, här kan deras åsikter jämföras med de synsätt om etik som tas upp i teorin. *"Påverkan och svåra situationer"* handlar om samhällets inverkan, samt svåra situationer där etiska övervägningar ställs på sin spets. *"Förändring av grovgallringsarbetet"* rör respondenternas önskemål och deras tankar om hur de kan arbeta på ett mer etiskt sätt. *"Skillnader mellan offentlighet och privat"* behandlar hur respondenterna ser på den sektor de arbetar inom och hur den skiljer sig gentemot den privata på etikens område. *"Lagstiftning kontra frivillighet"* utgår från teorins tankar om hur den etiska medvetenheten kan utvecklas och främjas.

4.1 Intervju 1

Vår första intervjuperson arbetar som förhandlare inom en organisation med ungefär 2 500 anställda. Han är också mångfaldssamordnare och arbetar övergripande med rekryteringsfrågor på en central nivå inom organisationen. Han arbetar inte direkt med rekrytering längre men har tidigare arbetat med rekrytering inom både den offentliga och den privata sektorn. I grunden har han en högskoleutbildning inom personalområdet. Hans arbete när det gäller rekrytering handlar bland annat om att överse vilka kanaler som används när rekrytering sker och att lagar och regler följs. Det handlar om att undvika diskriminering och andra former av lagbrott.

Vårt första frågeområde berörde allmän bakgrundsinformation angående respondentens arbete och rekryteringsarbetet inom organisationen. Det problem som vår respondent särskilt berörde här i början var att chefer ofta hade lite för bråttom när det gällde att utlysa en tjänst och påbörja rekryteringsprocessen. Han menade att om mer arbete lades ner innan detta steg togs, så hann den berörda chefen fundera igenom vad det är för person som egentligen behövs inom organisationen. Det är inte säkert att det är en

liknande person eller ens befattning som den tidigare anställde hade som behövs när tjänsten nu utannonseras.

”Det gäller att sälja in det här tänket. Vad är det vi behöver? Det är så hela tiden... att vi egentligen inte ska ersätta Stina, utan vi skall komplettera vår arbetsgrupp.”

Om mer tid läggs på genomgång av de behov som finns och kan uppstå framöver kan många problem undvikas och mycket tid och energi sparas. I annat fall kommer problemen tillbaka och blir mycket större längre fram. Han menade att det i många fall gick att spåra stora problemhärddar tillbaka till otillräcklig rekrytering.

”Lägg lite mer tid i början och ni sparar igen det mångfald i slutändan, både tidsmässigt och även att man slipper en hel del problem. Jag jobbar ju på personalavdelningen och sedan när det går riktigt illa så hamnar frågan tillslut på personalavdelningen och då kan rätt tydligt se att de surdegar, eller vad man nu skall kalla det, som kommer till oss startar nästan alltid med en ofullständig rekrytering”

När vi kom till frågor om antalet utlysta tjänster samt sökande till dessa blev svaret att man inom organisationen hade en personalomsättning på ungefär tio procent. Antalet sökande per tjänst varierar väldigt, beroende på vad det är för tjänst som det rör sig om. Det kan röra sig om allt från flera hundra sökande ner till situationer där man är glad att man överhuvudtaget kan få tag på någon. Den senare situationen gäller främst specialisttjänster. När det gäller rekryteringsprocessens längd beror det på hur processen definieras, grovgallringens del var dock ganska kort.

Vårt nästa område handlade om hur grovgallringen inom organisationen gick till. Här blev svaret att den första gallringen innebär att de som inte uppfyller de formella kraven sorteras bort. I tider med gott om sökande benämns dessa krav som SKA-krav. Alltså att de måste vara uppfyllda för att den sökande skall gå vidare i processen. När det istället är ont om sökande blir dessa krav ofta omformulerade till BÖR-krav. De skall helst uppfyllas men det är inte ett oöverstigit krav. Erfarenhet är också en viktig faktor då det sparar tid att anställa någon som kan passa in direkt i arbetet. Även erfarenhetskraven höjs när det finns många sökande. Från centralt håll försöker de dock få förvaltningarna att öka variationen genom att anställa en del med kortare erfarenhet. Det är lättare att få detta tillstånd när flera anställs samtidigt. Här poängteras att det viktiga är att se till vad gruppen behöver, att det finns olika erfarenheter och synsätt representerade. Rekryteringen inom organisationen är utlokaliserad lokalt. Det är främst chefer och specialister som rekryteras den ”traditionella vägen” (med annons i tidningen), då många lägre tjänster besätts med vikariat som sedermera omvandlas till tillsvidareanställningar om personerna gör ett bra jobb.

Respondenten tog upp tanken på anonymiserade ansökningshandlingar som något positivt och berättade att det var något som de från centralt håll hade använt sig av och rekommenderade till cheferna ute i förvaltningen. De erbjöd också hjälp om cheferna ville använda detta instrument. Det finns dock inget beslut från politikerna om att det skall användas utan det är upp till varje chef.

”Sedan är det en del som tycker att... ja, hallå det blev som vanligt ändå på något sätt men det känns rätt bra i maggropen efter att man har gjort så här.”

En annan sak som han tryckte på var att det är viktigt att tänka på sammansättningen av rekryteringsgruppen. Inte bara med avseende på kön, ålder och etnicitet, utan även när det gäller erfarenhet och bakgrund. Allt för att undvika att fastna i invanda mönster och för att kunna se fördelarna med att gå utanför den upptrampade stigen.

När det gäller utskick av svarsbrev till de sökande svarade respondenten att det från centralt håll finns mallar och att utskick bör ske, de kontrollerar dock inte vad cheferna verkligen använder sig av. Han menade att det finns en poäng med att vänta lite med att skicka ut dylika brev, då rekryteraren kan hamna i en situation där man inte hittar rätt person i den först utvalda gruppen. Då kan rekryteraren gå tillbaka och ta ut en ny grupp till vidare behandling.

På frågan om vad som är etik i grovgallringen svarade respondenten att det var att se till att inga andra skäl än de som skall tas hänsyn till, påverkar gallringsprocessen. Han påpekade dock att vi alla är påverkade av våra erfarenheter och att det aldrig går att vara helt ren från fördomar. Det går dock att minska deras inflytande, här nämns återigen de anonymiserade ansökningshandlingarna som ett bra medel. Etik är inte något som direkt diskuteras övergripande inom organisationen. Lagarna inom området följs och det finns en personalhandbok med stöd och lösningar som står till chefernas förfogande. Det är sedan upp till cheferna att använda sig av den hjälp som finns. Han menade att rekrytering handlar om att minimera risker, osäkerheter som finns hos den sökande i form av exempelvis annorlunda erfarenhet än den efterfrågade, från annan bransch eller land. Det beror på att kostnaden för en felrekrytering är mycket stor. Återigen poängterade respondenten att de försökte få cheferna att vidga sina vyer, men att den nyrekryterade fortfarande oftast var någon som hade en liknande befattning i en liknande organisation. När det gällde frågan om det fanns risker med att diskutera för mycket kring begreppet etik blev svaret att debatten kan slå över, att kön till exempel kan gå före lämplighet. Det är den mest meriterade personen, den som man tror kan göra den bästa arbetsinsatsen, som skall ha jobbet.

”Etik är viktiga frågor, men det kan aldrig bli så att säga viktigare än att få rätt person.”

En sak som vår respondent tog upp var att den som rekryterar kan påverka processen en hel del. Ett sätt att göra det är genom vilka kanaler de rekryterande använder sig av; exempelvis har olika tidningar olika läsekretsar vilket kan leda till att andra grupper nås av annonsen. En annan sak kan vara att ifrågasätta de krav som ställs, om det verkligen behövs femton års erfarenhet för en specifik tjänst exempelvis. Han påpekade också att det kan finnas en risk i att anställa överkvalificerade sökanden då de lätt går vidare till mer lockande anställningar när dessa erbjuds.

Diskussionen gick vidare och kom in på ämnet fördomar och stereotyper. Respondenten menade att den egna erfarenheten påverkar mycket och att det finns risk för att det egna

yrket övervärderas, återigen en anledning att ha varierade rekryteringsgrupper. Omedvetet formas lätt ett stereotypiskt tänkande, vissa chefer kan kliva ur det och se bortom sig själva och andra kan det inte. Centralt hade de genomfört utbildningar och information angående detta men respondenten menade att de som deltog där var de redan frälsta, de som redan hade ett liknande tänkande. De som bäst hade behövt det var inte intresserade. När det gäller samhällsdebattens inverkan menade han att den var omfattande, och att detta var både positivt och negativt. Det är positivt att frågorna lyfts fram men samtidigt kan ingen vara bra på allt och prioriteringar måste göras. Prioriteringarna är dock svåra att göra och om flera heta debatter väcks efter varandra på riksplånet så kan det vara svårt att inte arbeta med dem för att kunna visa upp att man minsann är aktiv på området.

”Prioritering är ju det svåra också att... Det lätta är att säga vad som är viktigast, men då säger man också vad det är man inte prioriterar.”

Respondenten tog upp frågan om vad som skulle bestämmas på lokal respektive central nivå. Fördelen som han såg med att fatta mycket beslut på central nivå var att tillvägagångssättet blev mer korrekt men det kan å andra sidan inte anpassas till behoven i de enskilda lokala verksamheterna och tvärtom. Han kunde se att fel begicks ibland som hade kunnat undvikas om de sköts på en mer central nivå men menade samtidigt att det var en avvägningsfråga utan ett entydigt svar.

När det gäller skillnader mellan det offentliga och det privata trodde han inte att det fanns några dylika med avseende på själva grovgallringen. Dock menade han att möjligheten för släktingar till anställda att få arbete genom dessa kontakter inte var något som förekom inom den offentliga sektorn, utan endast i den privata. Han ansåg också att det var positivt att löner och liknande var offentliga och att vem som helst kan få tillgång till uppgifterna, då det leder till en viss vaksamhet.

När det gäller frågan om lagstiftning kontra frivilliga insatser var hans inställning något tudelad. Han ansåg att det var positivt att lagstiftningen lyfte upp vissa frågor på bordet och ökade medvetenheten, men någonstans måste gränsen dras. Ett helhetsperspektiv måste intas, det går inte att skifta spår från år till år beroende på ny lagstiftning.

”Men det är klart, någonstans måste det ju finnas en gräns. Ska det komma lagstiftning om folk som har glasögon eller sådana som är under medellängd? Jag menar, var går gränsen någonstans?”

Respondenten menade att den offentliga sektorn främst inriktar sig på att följa existerande lagar. De bästa exemplen, när det gäller frivilliga insatser, finns enligt honom inom det privata men där finns också en större variation. Det offentliga går dock inte i spetsen. När det är svårt att rekrytera pratas det mycket om etik men när det sedan återigen börjar finnas gott om sökande så tonar debatten av, enligt respondenten följer detta konjunkturen. Han trodde inte heller att en ökad synlighet angående de kriterier enligt vilka grovgallringen sker skulle ha en positiv inverkan. Ökad kontroll leder, enligt honom, till att kraven lättas upp. Istället för att skriva att en viss utbildning krävs så

skriver man istället exempelvis att den sökande skall ha en akademisk utbildning. Allt för att undvika att bli utpekad.

”Man öppnar upp dom här kraven och då slipper man att åka på någonting, en kniv i ryggen så att säga.”

Han menade att trenden går mot öppnare formuleringar och att det på vissa sätt kan vara bra för den sökande som har större chans att komma ifråga. En lösare kravbeskrivning gör dock istället att grovgallringen blir svårare då mjukare krav är svårare att bedöma.

Här kom respondenten på en sak som de från centralt håll försökte sälja in hos cheferna när det gällde gallringen. Förslaget var att de rekryterande skulle använda sig av telefonen i större utsträckning. En fördel med detta skulle vara att kunna undersöka hur bra svenska en person med utländskt efternamn talar innan man bokar intervju. En del egenskaper kan också undersökas den här vägen. Rekryteraren kan ringa upp och be om några kompletterande uppgifter och därefter bestämma sig för om det är aktuellt att kalla vederbörande på intervju. En annan fördel med detta tillvägagångssätt är att det sparar tid vilket gör att fler personer kan kontaktas. Rekryteraren kan ringa upp tio personer istället för att enbart boka intervju med fem.

När det gäller Internets inverkan på gallringsarbetet menade han att ansökningarna blev lättare att hantera men att standardiserade formulär med kryssrutor inte ger någon bra helhetsbild, då man som rekryterare vill veta så mycket som möjligt om de sökande. Även om Internet i sig självt inte nödvändigtvis behöver innebära ett sånt tillvägagångssätt såg respondenten risker gällande mer standardiserade svar.

4.2 Intervju 2

Den intervjuade är en chef med rekryteringsansvar inom ett statligt bolag. Respondenten har varit chef inom samma organisation i omkring trettio år men har ingen formell utbildning inom personalområdet i grunden. Hon har ungefär 35 anställda under sig inom organisationen. Antalet arbetstillfällen som utannonseras är ungefär tre till fyra per år och antalet sökande per utannonserad tjänst kan variera. Allt från situationer där respondenten är glad att hon får tag på en sökande till uppemot ett tjugofemtal ansökningar. Det handlar här inte om så stora mängder av ansökningar men om man ser antalet i förhållande till storleken på hennes del av organisationen så är det en försvarlig mängd.

Dessutom berättade respondenten att hon, både när det gäller sommarvikarier och ordinarie tjänster, brukar få in en hel del spontanansökningar även när tjänster inte utannonserats. Dessa ansökningar behandlar respondenten inte utan väljer att göra sig av med dem utan att gå igenom dem. Det beror på att utrymmet för nyanställningar är oerhört begränsat och att hon inte har befogenhet att anställa utan godkännande från chefer längre upp i organisationen. Det är först när en brist uppstår som en prövning görs, en genomgång angående om tjänsten verkligen behövs. Ansökningarna sparas inte tills det uppstår en vakans utan hon tar i det läget endast hänsyn till de ansökningar som kommer in i respons till annonsen.

Rekryteringsprocessen startar med att hon funderar över om och vad som behövs inom organisationen, vilket tar ungefär en vecka. Därefter utformar hon annonsen som ligger ute i ungefär två veckor. Allt som allt bedömer hon att processen tar ungefär två månader. Runt fem personer brukar väljas ut till intervju och grovgallringsprocessen därförinnan brukar ofta vara ganska kort.

Vad tittar hon på för kriterier vid grovgallringen? Det första bedömningskriteriet gäller de specificerade minimikraven som läggs fram redan i annonsen. De som inte uppfyller dessa krav sorteras bort direkt, respondenten berättade att det var vanligt förekommande med dylika ansökningar. En del sökande förefaller, enligt henne, inte inse att deras meriter inte täcker de krav som tjänsten ställer. Om hon har kännedom angående vem en sökande är och hur hon/han fungerar i arbetet spelar även detta in i gallringsprocessen. Enligt respondenten sätter hon sig sedan ner och ringer runt och införskaffar information om sökande från kollegor och liknande som hon känner väl och som hon litar på. Dessa personer har ett liknande synsätt som hon och bedömer sökande relativt lika. Det är möjligt på grund av att en stor del av de arbetssökande redan finns inom organisationen eller i dess närhet då personkännedomen inom branschen är stor. Respondenten uttryckte samtidigt en viss medvetenhet om subjektiviteten i dylika bedömningar.

"Här finns ju en hel del subjektivitet. [...] Det här är ju inte referenstagande, det är något annat."

Respondenten kommenterade att det kanske inte var så det borde gå till men föreföll samtidigt acceptera det som en realitet och verkade inte direkt ifrågasätta dess existens.

"Sen, sånt där skall man kanske inte ha, men det är klart att man har informella samtal med kollegor..."

Vad gäller ansökningar där hon inte vet vilka de sökande är, menade respondenten att hon brukar gå på "magkänslan". Här tittar hon på hur ansökningshandlingarna är utformade och det språk som används i dem, om det till exempel är mycket stavfel. Hon ser även till helhetsintrycket, om de ger ett allmänt trevligt intryck. Hon uttryckte här en viss tveksamhet till ansökningar som är alltför käckt skrivna och som andas deltagande i arbetsförmedlingens kurser i hur man skriver ansökningshandlingar.

Även kön, etnicitet och ålder är faktorer som spelar in i den här delen av processen. Hon sa att hon gärna ville ha mer manliga sökanden men till vissa tjänster har hon aldrig haft någon. När det gäller etnicitet menade hon att det är ett problematiskt område där hon haft lite negativa upplevelser tidigare. Hon menade att hon nog var påverkad i negativ riktning av detta även om hon inte ville vara det. Ett exempel som hon tog var att om en ansökan innehöll väldigt dålig svenska så såg hon det som ett problem då arbetet i sig är kommunikativt.

"Jag tror att jag är som en stor del av svenska folket... att det ligger på ett omedvetet plan... men jag är i alla fall så långt så att jag är medveten om det och jobbar med det."

Respondenten kom efter ett tag på att även tidigare erfarenhet är något som hon tittar på rätt tidigt i processen. Inte bara branscherfarenhet, utan även sådan erfarenhet som kan komma till användning inom yrket är en merit. När det gäller ålder så försöker hon se till arbetsgruppens sammansättning och skapa en bra fördelning mellan gamla och unga. Om det exempelvis är många yngre i gruppen kan det vara bra att få in någon med erfarenhet och tvärtom. Varierande bakgrund hos de sökande menar hon också kan vara positivt, hon vill vara öppen och försöka plocka in olika typer av människor.

Svar skickas ut till de sökande både som tack för ansökan och som avslag. Det gäller dock endast de tjänster som hon annonserat ut. När det gäller spontanansökningarna anser respondenten sig inte ha någon skyldighet att besvara dessa då hon inte inbjudit dem att söka. Om hon gått ut med en annons ser hon det som en artighetsgest att svara. Vad det gäller avslagsbrevens så ansåg hon att inom den närmaste månaden efter rekryteringsprocessens avslutande är en rimlig tidsrymd att svara. Svaren till de sökande som inte når till intervju är standardiserade mallsvar medan de som kallas till intervju får mer personliga avslag och feedback.

Respondenten menar att etikdebatten är stor inom organisationen och något som genomsyrar en stor del av arbetet. Däremot är etik inte något som diskuteras direkt kopplat till rekryteringsprocessen och därmed inte när det gäller grovgallring. Målet är trots allt att få fram den bästa sökande och det är utifrån denna synvinkel som hon använder sig av exempelvis de informella telefonsamtalen.

”Den saken diskuterar vi nog inte särskilt mycket, vi är kanske lite naiva... det vet jag inte... men däremot har jag aldrig hört talas om att det har varit något problem.”

Det finns råd och hjälp på intranätet och sedan finns det inom organisationen jämställdhetsplaner, diskrimineringspolicys och liknande. Hon känner att hon nu har mer hjälp än tidigare inom området, exempelvis när det gäller frågor att ställa till de sökande. Respondenten uttryckte en viss önskan om mer debatt angående etik kopplat till rekrytering, men menade samtidigt att det inte var något problem inom organisationen.

Hur går hon till väga i svåra situationer? Respondenten menade att hon sällan hamnade i situationer där det var svårt att välja mellan sökanden. Det finns alltid något som skiljer de sökande åt, som gör det möjligt att besluta sig för vilken som är den mest lämpade för organisationen och med avseende på hennes önskemål.

”Det har blivit en uteslutningsmetod och det finns alltid nått som gör att den ena kommer före. [...] så blir det så att jag successivt plockar bort och så blir det någon kvar.”

Hon ansåg att hon påverkas av fördomar och stereotyper i sitt arbete. Hon påpekade också att det inte är säkert att hon är medveten om alla sina fördomar. Fördomar är något som alla människor har. När den här typen av frågor dyker upp i samhällsdebatten menade hon att hon tänker igenom det en extra gång, och funderar över sitt tankesätt.

Hon tyckte att hennes nuvarande arbetssätt var bra och fungerade väl och såg ingen anledning att förändra det just nu. Med den ökade hjälp och stöd hon nu har fått så känns det bra. Däremot var hon medveten att det i framtiden kan behövas andra sätt att arbeta och nya idéer. Hon trodde att tillvägagångssättet inom offentlig sektor var mer formellt och mer håller sig till hur man skall bete sig. Hon menade också att det finns en större öppenhet inom det offentliga och att det finns en medvetenhet om att det är skattepengar som hanteras. Hon kommenterade också att det finns en skillnad när det gäller löner, då det offentliga inte kan erbjuda lika höga löner som det privata.

Respondenten var tveksam till hur stor inverkan som lagstiftningen inom det etiska området egentligen haft. En viss betydelse hade den nog enligt henne, men inte så mycket som hon trott att den skulle ha, innan den tillkom. Hon menade att ytterligare lagstiftning inte var lösningen utan att det här handlade om frågor som måste arbetas med på ett betydligt djupare plan.

Respondenten trodde inte att en ökad öppenhet och transparens skulle leda till positiva effekter. Om allmänheten haft en större insyn så skulle hon kanske arbeta utifrån ett annorlunda synsätt än hon gör i dag. I dagsläget ser hon som sin uppgift att rekrytera bra för företaget inom de gränser som lagstiftningen sätter. En ökad öppenhet skulle kunna leda till en viss rädsla menade hon, och när man är rädd så blir man alltid försiktig.

”Då tror jag inte alltid att jag skulle jobba med rekrytering utifrån vad som är det bästa för företaget... som jag gör nu. Utan då skulle jag jobba kanske utifrån att jag måste gardera mig själv, för att inte råka illa ut.”

En ökad Internetanvändning har, enligt respondenten, underlättat arbetet. Det blir mindre pappersarbete och lättare att hantera. Hon menade att det vanligaste idag är att ansökningar kommer in via Internet, men ansåg inte att antalet ansökningar påverkats nämnvärt.

4.3 Intervju 3

Respondenten arbetar som personalhandläggare inom en statlig organisation vars regionala myndighet har knappt 1500 anställda. Varje avdelning har cirka fyrtio till femtio anställda och vår respondent arbetar på stabsnivå inom den regionala myndigheten. Han arbetar främst med rekrytering, arbetsrätt och lönefrågor och har lång erfarenhet inom personalarbete. Personalomsättningen är relativt hög inom organisationen och ungefär femtio tjänster utannonseras varje år. För tillfället råder externt anställningsstopp, men det är osäkert hur länge det kommer att vara. Anställningsstoppet längd är beroende av vilka resurser staten bidrar med, vilket också medför den effekten att antalet utannonserade tjänster varierar kraftigt.

Han räknade med att de i genomsnitt har cirka 200 sökanden, här förekommer dock stora variationer; allt från 100 sökanden upp till 900. Rekryteringsprocessen längd beräknade han uppgå till ungefär sex till åtta veckor. Grovgallringens del av detta upptar ungefär tre till fyra dagar. Varje arbetslag bestämmer utformningen av och storleken på en rekryteringsgrupp som tillsammans med chefen är de som genomför rekryteringen. De

försöker variera gruppens sammansättning med hänseende till kön, etnicitet och ålder. Han nämnde att det kan vara svårt att uppnå variationen med hänsyn till etnicitet på vissa avdelningar på grund av att där helt enkelt inte finns anställda med utländsk bakgrund. Kravprofil och dylikt bestäms gemensamt av rekryteringsgruppen.

De kriterier som används i gallringen är i första hand de formella krav som definieras i kravprofilen. En relativ stor yrkeserfarenhet är av stor vikt och detta medför att åldersfördelningen enligt respondenten kan bli snedfördelad. Han menade att de försöker få in yngre anställda men det är svårt med de krav som ställs på erfarenhet och formell utbildning. Han berättade för oss om hur deras sista stora gallring genomfördes då de hade 900 sökanden till sjutio tjänster. Rekryteringsgruppen började med att läsa och gå igenom alla ansökningar och delade upp dem i tre högar med avseende på hur intressanta de var. Den första gruppen var de som uppfyllde kravprofilen och var de som gick vidare i processen. Av dessa valdes 100 stycken ut och kallades till intervju. Här tog respondenten upp att det är ett generellt problem att så många söker tjänster utan att uppfylla de formella kraven. Det försvårar rekryteringsarbetet och tar mycket tid och kraft.

”Och då kan man säga det att... precis som alla andra arbetsgivare, säg att vi har 200 som söker så är minst 50 såna som söker där vi inte hittar något skäl till att dom söker. Dom uppfyller inte kraven, dom är inte i närheten av det.”

När frågan om det skickas ut svar på alla ansökningar och hur de resonerar här kom upp svarade respondenten att de skickar ut svar till alla sökanden som tack för ansökan, med en beskrivning av hur rekryteringsprocessen fungerar. Det är också något som de försöker förklara redan i annonsen, vilket också sparar tid då de på så sätt slipper en del frågvisa samtal. De skickar också ut ett besked till de sökande som inte får tjänsten så fort som möjligt, men respondenten kommenterade att det finns en viss poäng att vänta med det ett tag, då det kan vilja göra ytterligare några intervjuer längre fram. Att svara på alla ansökningar är ett drygt arbete men det är ett arbete som respondenten ändå anser bör göras.

”Det är ett jättearbete och jag har ibland full respekt för dem som inte orkar göra det”

Han berättade att de får in en stor mängd spontanansökningar till organisationen på en regelbunden basis. Dessa besvaras alltid men sparas inte till senare rekryteringssituationer. Respondenten menade att det inte kändes schysst att spara spontanansökningarna då han ville att alla sökanden skulle ha samma chans i rekryteringsprocessen. De tjänster som blir lediga anslås på Internet och det är den vägen som organisationen vill få in sökanden.

När det gäller den etiska diskussionen inom organisationen svarade respondenten att den förs aktivt. Han menade att det var nödvändigt då de arbetar gentemot andra företag och organisationer i frågor som rör rekrytering och etik. Organisationen arbetar mycket med mångfaldsfrågor, bland annat när det gäller etnicitet, kön och ålder. Det finns en möjlighet att överklaga rekryteringsbeslut till högre instans vilket också det ger ett

incitament till ett korrekt tillvägagångssätt. Han menade att den etiska debatten märks i grovgallringen där de bland annat använder sig av positiv särbehandling. De skriver ofta redan i annonsen att de föredrar sökanden av underrepresenterade grupper. Respondenten uttryckte också en medvetenhet för att det krävs mer än ord när det gäller etik.

”Det pratas jättemycket om det, men sedan ska det bli något i verkligheten av det också.”

Respondenten berättade att det inte finns några direkta beteendeföreskrifter inom organisationen angående hur gallringen skall gå till. Däremot finns det vissa regler för hur kravprofilen skall utformas och här finns hjälp att få. De som arbetar med rekrytering inom organisationen har en god kunskap om de lagar som finns på området och etisk medvetenhet, enligt respondenten. Själva rekryteringarna sker ofta ute på respektive avdelning men annonserna utformas och granskas centralt och staben är ofta inblandad som en form av konsulter i rekryteringssituationer. Ett mål inom organisationen är att de som anställs skall passa in i hela organisationen och inte enbart på den avdelning där de anställs. Detta för att underlätta vid omflyttningar av personal och liknande situationer.

Inom organisationen har de ett etiskt arbetsmaterial som finns tillgängligt och som det arbetas med. Det handlar till exempel om att ha en hög etisk medvetenhet vid rekryteringssituationer. De försöker, enligt respondenten, undvika att rekryterare anställer sökande som liknar dem själva, och istället öka öppenheten och tillägna sig ett vidare perspektiv. Respondenten kunde se en potentiell risk involverad i att prata alltför mycket om etik inom organisationen. Det exempel som respondenten drog var att om det exempelvis finns ett uppsatt krav om att en viss andel av de anställda skall ha annan etnisk bakgrund än svensk, kan det leda till att kravet vid rekrytering får företräde före målet att hitta den mest lämpade sökanden. Han såg dock inte risken som särdeles stor, utan ansåg att etisk debatt till allra största delen var något positivt. Här nämndes återigen möjligheten att överklaga rekryteringsbeslut som en faktor påverkande det etiska agerandet. Respondenten menade att samhällsdebatten också bidrar till att vi med tiden ifrågasätter rekryteringsbeslut i en större grad än tidigare. Medvetenheten hos allmänheten gällande denna möjlighet har ökat.

På frågan om det finns ett bästa sätt att gå till väga, svarade respondenten att det i grunden skall finnas en mall för hur gallringen skall gå till väga. En dylik mall skulle naturligtvis bygga på lagar och regleringar. När det gäller svåra beslut i gallringsprocessen menade respondenten att om de hamnar i en situation där fler än det tänkta antalet har likvärdiga meriter och det är svårt att välja dem emellan, så släpper de igenom den större gruppen till intervju. De anser att hela gruppen i så fall är så pass intressanta att de vill ta chansen att intervjua dem alla. Det trots att intervjuer är kostnadskrävande både vad gäller tid och pengar.

”Vi kallar fler, utan tvekan gör vi det. Vi ser inte det som någon belastning eller kostnad, utan vid minsta tvekan kallar vi fler.”

Respondenten såg det som givet att de som organisation påverkas av samhällsdebatten. Om en fråga diskuteras intensivt ute i samhället ser man extra på hur frågan hanteras

inom organisationen. Han menade att de är mycket noga med att de etiska frågorna skall hanteras och komma fram i arbetet med kravprofilen och att de redan på det stadiet tar hänsyn till dem. Det föreföll som att respondenten ansåg att samhällsdebattens inverkan trots allt var begränsad då de redan hade goda rutiner inom området. Han ansåg att han, som alla andra, påverkades av fördomar och stereotyper i sitt rekryteringsarbete, även om han försökte att motverka det. Som exempel nämnde han att ansökningshandlingar skrivna på ett visst sätt gav honom en fördelaktig uppfattning om den sökande och utövade en större lockelse vid läsning.

Ville han förändra processen på något sätt? Deras metoder ansåg han fungerade bra och han såg inte något större behov av förändring på den fronten. Däremot kommenterade han återigen att det var ett stort problem att de fick in många ansökningar som inte uppfyllde de formella kraven som ställdes i annonsen. Om de kunde få in 100 relevanta sökande som uppfyllde kravprofilen så hade gallringsprocessen förlupit avsevärt mycket lättare. Han menade att han då hade kunnat lägga mer energi på att verkligen kunna gallra ut de som bäst motsvarade organisationens önskemål istället för att drunkna i obehöriga ansökningar. Han hade svårt att se hur detta skulle kunna åtgärdas men såg det som en viktig fråga. En annan tanke som nämndes var att ta bort möjligheten till överklagan samt minska de hårda kraven inom det offentliga på att ta den skickligaste sökanden, vilket skulle möjliggöra ett bredare arbete för att få fram mer varierade arbetsgrupper.

"De här antidiskrimineringslagarna har ju blivit så bra idag, så att jag tycker att de väger över, det räcker att ha dom. Och det skulle innebära att vi kan mer sätta fokus på att vi inte bryter mot diskrimineringslagarna, än att vi måste sitta och väga på guldväg om Kalle och Stina är skickligast, utifrån att dom har... kanske den ena har högre betyg eller nånting... eller ett halvårs längre yrkeserfarenhet eller nånting. För det kan vi lägga för mycket kraft på tycker jag. Att vi ska ha in den här skicklighetsaspekten så jättemycket."

Han ansåg att det fanns en skillnad mellan den offentliga och den privata sektorn som bestod i att man inom det privata hade friare tyglar i rekryteringsprocessen. Möjligheten att kunna överklaga beslut finns exempelvis inte inom det privata, till skillnad från det statliga. Han trodde också att man inom det privata i större utsträckning kunde fokusera på att finna en sökanden som passade in i arbetsgruppen. Det är något som enligt honom kommer att bli allt viktigare även inom hans område, i och med att ensamarbetet håller på att försvinna i stor utsträckning. Han såg inget behov av fler lagar på det etiska området utan såg snarare att det kunde vara till fördel att slå ihop de olika diskrimineringslagar som finns till en generell diskrimineringslag för att förenkla.

Han tog upp anonymiserade ansökningshandlingar som ett etiskt verktyg men menade samtidigt att han inte såg något större behov av att använda sig av det i deras fall. Han menade att det kunde försvåra deras arbete med att försöka få in sökanden med annan bakgrund. När det gäller synlighetsfrågan ansåg han att det kunde vara svårt att genomföra en ökning, däremot såg han inget speciellt problem med fenomenet i sig. Han trodde inte att deras tillvägagångssätt skulle förändras med tanke på att det redan nu finns en relativt stor öppenhet inom hans område.

Respondenten var mycket positivt inställd till Internet, det underlättar arbetet med avseende på både sortering, hantering och lagring. Det är lättare att skicka svar och detta kan ske snabbare. Han uppskattade att ungefär hälften av ansökningarna nu kommer via Internet.

4.4 Intervju 4

Respondenten arbetar som personalchef för ett kontor inom en kommunal verksamhet. Organisationen har ungefär 200 anställda. Respondenten har arbetat med personalfrågor i drygt 25 år och har varit chef i ungefär åtta år. Rekrytering är en av hennes arbetsuppgifter och hon delar detta ansvar med ytterligare en medarbetare inom kontoret. Rekryteringsarbetet sker i samarbete med verksamheten ute på de olika avdelningarna. Första steget i rekryteringsprocessen är att avgöra om rekryteringen skall ske externt eller internt. Personalavdelningen hjälper sedan till med administrationen kring rekryteringen samt är ett stöd till avdelningarna. Huvudansvaret för en rekrytering ligger på chefen på den aktuella avdelningen som "äger" frågan.

Antalet utlysta tjänster varierar stort från år till år, men respondenten bedömde att det brukar ligga mellan 15 och 25 tjänster per år. Det varierar bland annat beroende på åldersstrukturen inom organisationen. Vissa år kan många anställda sluta och då behövs fler rekryteras. En annan anledning har att göra med hur intensiv verksamheten är inom de olika avdelningarna under olika perioder. Antalet sökande per plats är mycket varierat, beroende på om den utlysta tjänsten är en specialisttjänst eller inte samt utbudet av sökande inom yrket. Ibland har de haft upp till 350 sökanden och ibland är det väldigt få. Hon menade att rekryteringsprocessen alltid tar längre tid än vad man tror. En snabb process kunde ta cirka två månader, från beslut om att en rekrytering behövs fram till det att beslut fattats om vem som skall få tjänsten. Ofta tar det dock betydligt längre tid. Sedan kan den person som anställs ha ett antal månaders uppsägningstid från sitt gamla arbete. Respondenten tog upp problemet med att det kunde hända att den sökande som man valde att gå vidare med i stället valde att ta en tjänst någon annanstans vilket kunde förlänga processen betydligt.

"Det kan ta ett halvår, inte ovanligt... när det rör sig om en specialisttjänst."

Hur går då grovgallringen till? Respondenten berättade om hur de arbetar med en rekryteringsprocess som är igång just nu, där de har fått in 101 sökande. Processen började med att en av medarbetarna på personalavdelningen satte sig ner och skrev en sammanfattning av de inkomna ansökningarna, skriver ner en kortfattad beskrivning av vad de har för bakgrund. Sedan bildas en rekryteringsgrupp bestående av avdelningschefen, en representant för personalavdelningen och företrädare för berörda fackförbund samt ytterligare en person som dessa väljer. Här ses inte speciellt till gruppmedlemmarnas bakgrund eller liknande överväganden. Sammanfattningen av de sökande delges alla i rekryteringsgruppen tillsammans med alla ansökningshandlingarna.

"Det är ju ett digert arbete att sätta sig in i de här 100 ansökningarna."

Hon såg, i det specifika fallet, det som en möjlig gallringsgrund att därefter sortera bort alla sökanden som inte arbetade inom kommunen då den kompetens de eftersträvade torde kräva en dylik anställning, något de missat som krav i själva annonseringen. I nästa steg kommer kraven som ställts för tjänsten, vilket respondenten ser som mycket viktigt framförallt när det gäller specialisttjänster. Den sökande måste åtminstone i det närmaste uppfylla kravprofilen. I andra hand tittar man på exempelvis könsfördelning och etnisk bakgrund och försöker att öka mångfalden inom arbetsplatsen. Hon kommenterade att när det kommer in så här många sökanden så är det ofta många som inte verkar ha en aning om vad det är för tjänst som de har sökt. Det kan exempelvis stå att de är intresserade av något helt annat område än vad tjänsten berör. Dessa ansökningar läggs åt sidan. Hon tror att dessa blivit uppmanade att söka och menar att situationen blir fel, både för dem som rekryterande organisation och för de sökande som söker utanför sitt kompetensområde.

Respondenten berättade att de försöker att skicka ut svar till alla sökande även om de, i situationer med extremt många sökande, kanske inte alltid lyckats att uppfylla den ambitionen. Först skickas det ut ett svar direkt som bekräftar att ansökan har tagits emot

”Det ska dom få... det tycker vi liksom att det hör till anständigheten.”

I ett senare skede skickas också ett svar ut där de sökande meddelas att de inte är aktuella för tjänsten. Detta besked kan dock inte skickas ut innan det formella beslutet är fattat, då det kan hända att den sökande som de inom organisationen beslutat sig för att anställa tackar nej, och då menade hon att de måste ha en möjlighet att kunna gå tillbaka och titta på andra sökanden. Man kan inte först säga nej tack och sedan ändra sig. Spontanansökningar kommer in då och då, och dessa görs det inte speciellt mycket med. De brukar besvaras med att det inte finns någon tjänst ledig för tillfället men att de kan söka när tjänster utlyses. Respondenten sa att hon brukade spara dem i någon låda om hon skulle komma på någon användning för dem, men det föreföll sällan hända.

Diskuteras etik inom organisationen? Respondenten menade att de för en hel del diskussion kring mångfald, då de beslutande politikerna satt upp ett mål om att de anställda bättre skall spegla befolkningsstrukturen. Det förs diskussioner om jämställdhet och de försöker att få en bättre fördelning mellan könen. Hon såg ett etiskt förhållningssätt som något viktigt att ha med sig, och tog här upp att gallringen i första hand måste ske utifrån de uppställda kompetenskraven. Hon tog som exempel att man inte skall titta på de sökandes sociala förhållanden.

De har tillsammans med de fackliga organisationerna tagit fram en policy för hur de skall arbeta med rekryteringsfrågor. Hur de tycker att processen skall gå till. När det gäller just själva gallringsprocessen finns det dock inte speciellt tydliga riktlinjer. Hon trodde inte att mer tydliga riktlinjer behövdes utan att de klarade det bra ändå. Hon såg det som självklart att man i första hand måste gå efter kriterierna då man annars gjorde både de sökande och organisationen en otjänst. Hon hade gärna sett mer etisk debatt inom organisationen, men ansåg att en hel del dylik debatt redan fanns när det gällde hur man skall ta hand om de anställda som redan finns i organisationen. Hon trodde att de på personalavdelningen nog var mer intresserade av en dylik debatt än övriga inom

organisationen men såg det i första hand som något som borde diskuteras inom rekryteringsgrupperna. Den risk hon kunde se med för mycket etisk debatt var att andra bedömningsgrunder kunde få företräde framför uppfyllande av kravprofilen. Däremot såg hon det som lika nödvändigt att titta på den sociala kompetensen som på formella kriterier då det inte hjälpte att en sökanden hade kunskapen om den inte kunde samarbeta med sina medarbetare.

Hon trodde inte att det fanns ett bästa sätt utan att man måste se till den specifika situationen. Hon såg det som farligt att ha alltför mycket låsningar utan måste kunna vara öppen för olika tillvägagångssätt. Det beror också på vilka resurser som rekryterarna har tillgång till. Här kommenterade respondenten att hon hade svårt att förstå hur det gick att hantera situationer med otroligt många sökande.

”Jag hörde häromdan om någon som jobbade nånstans där man hade fått flera tusen ansökningar... det är ju nästan lotten då... jag menar, du kan inte gå igenom så många. Antingen får du lämna bort det till nått företag, det är ju också ett sätt att göra gallringen på och det blir väldigt kostsamt.”

I svåra situationer tittar hon på ansökningshandlingarna och intrycket som dessa ger. Hon uttryckte en medvetenhet för att det här fanns en risk för att sökanden sorterades bort som hade klarat av arbetet alldeles utmärkt. Detta skedde dock genom diskussioner inom rekryteringsgruppen. Sedan kan det vara så att facket vill att ytterligare någon eller några personer skall gå igenom gallringen och då kan så ske.

Om två sökande av olika kön söker en plats på en avdelning där det ena könet är underrepresenterat och båda uppfyller de krav som ställs för tjänsten bör den sökande av det underrepresenterade könet få tjänsten. Respondenten berättade att de tidigare hade inskrivet i sin jämställdhetsplan att kvinnor skulle ha företräde till vissa tjänster men att de tog bort dessa formuleringar då det inte kändes som om det fungerade i realiteten.

”Det kändes som om det var bara fina ord som man inte kunde eftersträva... sedan är det ju ganska svårt, jag menar vem vill ha ett jobb där man säger sen att du fick det för att du är kvinna?”

Sedan kommenterade respondenten att de nu fått bra balans bland sina chefer när det gäller kön, utan den här typen av förhållningsregler. Det upplevde hon som något mycket positivt. Ibland kände hon trots allt att det kunde ha varit bra med dylika riktlinjer men kunde inte se att det skulle kunna fungera i praktiken. Det finns också vissa regler för anställningstrygghet och omplacering där de är skyldiga att anställa internsökande med tillräcklig kompetens, vilket kan stjälpas andra former av hänsynstagande.

Hon ansåg att hon precis som alla andra människor är påverkad av stereotyper och fördomar, även om det är något som hon försöker att undvika. Respondenten menade att vissa människor är bra på att manipulera sin omgivning. Hon trodde att det är lätt att bli påverkad av verbala människor som kan tala för sig och berätta för rekryterarna hur bra personen i fråga skulle passa till tjänsten. Hon kommenterade att det inte behöver finnas

någon substans i dessa lovord. När det gäller samhällsdebatten menade respondenten att alla säkert påverkas av vad som händer i världen omkring oss, och att de säkert tittar lite extra på en fråga om den är på tapeten ute i samhället.

Hon såg inget större behov av att förändra det grovgallringsarbete som idag bedrivs inom organisationen. Hon tyckte att det fungerade rätt så bra. De hade, enligt respondenten, sällan så mycket ansökningar att det inte gick att ge alla en ärlig chans. De var flera som tittade på ansökningarna och sedan diskuterade dem sinsemellan. När det var riktigt många sökanden såg hon att det finns en risk att den mest lämpade kunde gallras bort på vägen men såg inte att rutinerna kunde förbättras för att minska dylika risker.

Hon trodde att det fanns skillnader mellan det offentliga och det privata som berodde på att det tidigare varit möjligt att överklaga rekryteringsbeslut inom den kommunala sektorn. Den möjligheten har sedermera tagits bort, men respondenten menar att man fortfarande är mer observanta offentligt. Hon menade också att det offentliga var mer benäget att följa lagar och avtal på området medan man privat mer tar den man vill ha. Att man kanske gjorde ett mer gediget arbete inom det offentliga. Hon trodde inte heller att det privata hade samma resurser att lägga på grovgallringen.

Respondenten trodde inte att ytterligare lagstiftning på området skulle vara en bra idé då det redan idag är väldigt reglerat. Hon menade att diskrimineringslagstiftning och annan lagstiftning, även om de är viktiga, först kommer in efter den första bedömningen av hur de sökande uppfyller kravprofilen. Hon såg det som bättre att det organisationer får agera lite mer fritt, det viktigaste är ändå att få rätt person på rätt plats.

Ökad synlighet trodde hon skulle förändra hur vissa organisationer arbetar med sin grovgallring. Hon trodde dock inte att det skulle förändra deras arbetssätt inom organisationen, hon kommenterade återigen att de långt ifrån alltid hade så många sökanden och därför hinner titta på alla. Hon hade också svårt att se hur man skulle kunna gå tillväga för att få en dylik synlighet.

”Ja, kanske... nu tänker jag på situationer då som inte jag har varit med om. Om vi säger att man får 500 sökanden... så kanske... då kan man ju inte säga att man slänger några i papperskorgen eller så, utan då är det möjligt att det skulle bli annorlunda.”

Hon trodde samtidigt att det skulle ta för mycket resurser om man skulle motivera för varje sökanden varför han/hon inte fick tjänsten. Det får inte ta hur mycket tid och pengar som helst. Det är klart att en tydlig kravprofil hjälper men det kan komma in många ansökningar ändå. Framförallt om det är en tjänst där det finns gott om presumtiva sökanden. Respondenten uttryckte en förståelse för sökanden samtidigt som hon föreföll se det som ett problem när det kom in för mycket ansökningar.

”Då är det så att om det kommer in jätteansökningar... då kan man inte räkna med att bli seriöst hanterad, alltså varje ansökan. Jag tror inte att det går.”

Respondenten såg inte att Internet hade påverkat rutinerna nämnvärt. Däremot underlättade det hanteringen och spridningen av ansökningarna, samt möjligheterna att svara på ett smidigare sätt.

4.5 Intervju 5

Respondenten arbetar som arbetsförmedlare inom Arbetsförmedlingen. Hon har arbetat inom organisationen i cirka 10 år. Deras kunder är i första hand arbetsgivare. Hon har en utbildning inom förvaltning i grunden. När det gäller respondentens rekryteringsarbete består det främst av att försöka marknadsföra organisationen, hon kan hjälpa till med annonser och urval. Respondenten berättade att detta urval består av att plocka fram ett antal namn ur organisationens register som matchar den kravprofil som arbetsgivaren ställt upp. Hon hanterar inte några ansökningshandlingar. Organisationens arbetar även med utbildning av arbetssökande.

Respondenten funderade ett tag på vad en rimlig tid för en rekryteringsprocess kunde vara, och kom fram till att det var beroende på arbetsgivarens agerande under processens gång. Om denne håller de arbetssökande informerade om vad som händer och förklarar att de har många sökande och att det därför kan ta extra tid, så tyckte hon att det var okej. Om de däremot inte hörde av sig eller svarade fanns det mindre förståelse för en längre process. Hon bedömde att processen brukade ta ungefär tre månader. Grovgallringens del brukade vanligtvis ta ungefär två till tre veckor. Respondenten kommenterade att det ofta händer att arbetsgivare vill ha in många ansökningar, men att de inte har avsatt tid för att hinna ta hand om dem.

När det gäller grovgallringens kriterier ansåg respondenten att den borde ske utifrån den väl genomarbetade kravprofil som arbetsgivaren satt upp, eller borde ha satt upp. Hon menade dock att arbetsgivarna är mycket dåliga på att ta fram en bra kravprofil. Arbetsgivarna har sällan tänkt igenom vem eller vad det är som de egentligen behöver, utan enligt respondenten är det något som hon ständigt får fråga om. Oftast använder de sig av samma kriterier, vid rekrytering och gallring, som den tidigare innehavaren av tjänsten hade.

”Dom har en kravprofil... men ofta är det att dom har gjort karbonpapper på den som redan har tjänsten.”

Respondenten ansåg att arbetsgivaren bör skicka ut två svarsbrev. Dels ett brev där de tackar för ansökan och bekräftar att den kommit in, samt dels ett brev där man ger besked till de sökande som inte kommer ifråga för tjänsten. Detta för att inte ge de sökande falska förhoppningar. Det första brevet, ansåg respondenten, borde gå ut direkt. Hon kommenterade att med dagens teknik är det inte speciellt svårt att skicka ut ett standardsvar via e-post, då många ansökningar kommer in den vägen.

Respondenten trodde inte att det pågår någon större etisk debatt ute i organisationer kopplat till rekrytering och gallring. Hon menade att det finns ont om resurser och att målet för arbetsgivarna är att hitta någon snabbt som kan ta över arbetet och att det inte

finns utrymme för speciellt mycket upplärning. Det handlar om att få rätt person på rätt plats.

”Nej, det tror jag inte. Jag tror att man helt utgår ifrån vad man behöver för att tjäna pengar i företagen, för att kunna överleva.”

Däremot menade respondenten att de arbetar aktivt med mångfaldsfrågor vid rekrytering och att det är något som mycket sällan ifrågasätts av arbetsgivarna. Deras arbete på området rör främst kön, sexualitet och etnicitet. Hon såg det som att detta arbete är rätt så självklart för arbetsgivarna och något som de tar för självklart. De enda kommentarer som hon stött på har rört etnicitet, där en del arbetsgivare påpekar att de vill ha sökanden som pratar bra svenska när det exempelvis rör sig om tjänster som innefattar telefonkontakter. I dessa lägen säger respondenten till arbetsgivaren att hon inte kan göra dylika värderingar.

När det gäller beteendeföreskrifter tyckte respondenten att det är en god idé. Framförallt om de kan visa rekryterarna vilken inställning och vilket synsätt som organisationen har i de här frågorna då det kan hjälpa rekryterare som inte riktigt vet hur de skall gå till väga. Hon tyckte att man egentligen nog borde prata mer om etik än vad som sker i dagsläget. Hon menade att det är klart att man behöver prata om etik, men att det inte behöver innebära att man berättar precis för folk hur de skall gå tillväga.

”...etik behöver ju inte betyda att det blir en massa pekpinnar.”

Enligt respondenten handlar etik mer om förhållningssätt, om att se till att alla behandlas på ett värdigt och riktigt sätt. Snarare än att gå ut och säga att nu måste vi anställa någon som är av den här minoriteten för det har vi brist på.

Hur ville respondenten förändra grovgallringsarbetet? När det gäller hennes eget arbete ville respondenten få möjlighet att vara ute i organisationerna mer och hjälpa arbetsgivare med dessa frågor. Framförallt de mindre organisationerna som inte har någon personalavdelning eller kanske mycket små resurser inom personalsidan. Hon såg att det finns en stor osäkerhet där och ville kunna ge mer stöd. När det gäller arbetet ute i organisationerna menade respondenten att de inte har verktygen för att hantera det stora antal sökande som de får in. De har svårt att inse att det kommer att komma in kanske tre-till fyrahundra ansökningar till en tjänst idag.

”Dom blir fullständigt över... dom vet inte hur dom skall hantera det.”

Respondenten menade att de försöker förklara för arbetsgivarna att det är så här. Samtidigt vill de från Arbetsförmedlingens sida att arbetsgivarna skall utannonsera tjänsterna och inte gå andra vägar, så att alla har möjlighet att söka dem. De försöker därför att stödja arbetsgivarna och förklara vikten av att de specificerar precis vad de vill ha för sökanden samt att de måste ha en tydlig kravprofil.

Hon trodde att det finns skillnader mellan offentlig och privat sektor när det gäller gallringsarbetet. Hon menade att man i det privata, och då särskilt i de mindre företagen, arbetar mycket på känn. De har, enligt respondenten, sällan utarbetade rutiner för detta arbete. Där gallrar man inte lika mycket efter längst erfarenhet och liknande, utan ser mer till att personen skall passa in i företaget. Det offentliga är å andra sidan mer styrt av regler, här nämnde respondenten överklagansmöjligheten som exempel. Hon trodde att detta gör att man inom det offentliga är mer noggrann i processen än vad som är fallet när det gäller den privata sidan. Hon påpekade dock att den sociala biten finns med även inom det offentliga, men trodde inte att dylika hänsynstaganden fick lika stort utrymme där.

Respondenten såg det som viktigare att se till att existerande lagar efterlevs än att utöka det existerande lagbatteriet med fler lagar. Hon trodde att de lagar som finns idag är tillräckligt bra och täckande. Hon ansåg att det är av mycket stor vikt att arbeta med attityder på området. Hon berättade att hon precis haft en diskussion med en kollega om hur de som arbetsförmedlare kan hantera en situation där en arbetsgivare kommer med en olämplig kommentar. Hon menade att man i ett sådant läge måste ta en konfrontation med den aktuella arbetsgivaren men att det måste ske på ett snyggt sätt, då resultatet annars kan bli att denne inte vänder sig till deras förmedling nästa gång han/hon skall genomföra en rekrytering. Respondenten trodde att det mycket handlade om attityder i samhället. Det är därför viktigt med goda förebilder som visar att de fördomar och stereotyper som vi som individer har inte alls behöver stämma med verkligheten. Hon trodde att det är viktigt att vi tar ansvar på individnivå inom etikområdet.

"Att man faktiskt visar på att det finns många invandrare som folk inte ens tänker på att de är invandrare. Sedan kan man ju ta nån som uttalar sig om iranska män till exempel... men vi har faktiskt personer omkring oss här som är iranska män och det är ingen som tänker på det, för det här är personer som smälter in väldigt bra här."

"Om man blir illa bemött av en svensk man så tycker man inte illa om alla svenska män bara för att just den individen har bemött en illa. Men är det så med en annan grupp så kan det va så att; ah, alla såna är såna där!"

Anonymiserade ansökningshandlingar såg respondenten som ett bra hjälpmedel och verktyg för att få till rättvisare bedömningar. Hon trodde dock inte att det skulle vara en bra idé att lagstifta på området. Hon menade att hon inte trodde speciellt mycket på lagstiftning överhuvudtaget, då det bara leder till att folk hittar sätt att komma runt den. Hon kommenterade att det inte finns något som tvingar arbetsgivarna att annonsera ut sina tjänster och trodde att för mycket lagstiftning skulle leda till att arbetsgivarna skulle välja alternativa rekryteringsvägar. Hon trodde mer på de goda exemplens makt.

"Varför skall arbetsgivarna anställa personer från olika grupper, varför... vad ger det dom? Vad kan dom ha för nytta av det? Vad kan dom vinna på det?"

Om gallringsarbetet blev mer synligt så trodde respondenten att det skulle leda till att företag kanske skulle välja de alternativa rekryteringsvägar som hon nämnde ovan. När

det gäller det offentliga mer specifikt, trodde hon att där redan finns en såpass stor öppenhet att det skulle få mindre effekt. Detta också beroende på att det ändå rörde sig om offentliga medel och att man därför kände ett visst ansvar.

När det gäller Internet menade hon att det inneburit förändringar både när det gäller annonsering och ansökning. De flesta annonser läggs ut på nätet så att de är tillgängliga var de sökande än befinner sig, och en mycket stor andel av ansökningarna kommer också in elektroniskt. Det går mycket snabbare och är lättare att hantera på ett sätt, dock kommer det istället in fler ansökningar. Hon tror dock att det är en viss skillnad mellan olika branscher när det gäller hur utbredd Internetanvändningen är.

4.6 Summering

Här summerar vi kort huvuddragen i respondenternas resonemang under de sex rubriker som vi tog upp i början av kapitlet.

4.6.1 Hur går grovgallringen inom organisationen till

Här kan vi se att respondenterna är överens om att det är kravprofilen som gäller i första hand och att man först i andra hand ser på andra aspekter. Här nämns exempelvis kön, ålder och etnicitet. När det gäller spontanansökningar uppfattar vi det som att respondenterna har en negativ inställning, de ser dylika ansökningar som ett problem och inte som en möjlighet. Ett annat område som diskuterades var svarsutskick. Generellt verkar respondenterna anse att utskick bör ske till de sökande, dels som en bekräftelse på mottagen ansökan och dels som avslag. Anledningen härtill varierar från ekonomiska till etiska överväganden. Flertalet kommenterade att de gärna väntade med det senare utskicket för att kunna gallra fram fler sökanden i ett senare skede. De flesta organisationerna verkar ha någon form av föreskrifter, men de verkar inte ta upp grovgallring i någon större utsträckning. Användningen av dem verkar inte heller kontrolleras eller utvärderas nämnvärt.

4.6.2 Etik i grovgallringen

Majoriteten av respondenterna talar om att det är viktigt att få en bra sammansättning av arbetsgruppen. Här tas bland annat upp att olika bakgrunder och erfarenheter kan underlätta öppnare diskussioner inom gruppen, samt att gruppmedlemmarna skall fungera väl tillsammans. En del förde också liknande resonemang när det gäller rekryteringsgruppen och dess sammansättning. Att ha en för omfattande etisk debatt har framkommit som ett potentiellt problem, debatten kan slå över och få till följd att etiska hänsynstaganden får för stort utrymme. Även om etisk diskussion ansågs positivt föreföll majoriteten anse att det är rätt bra som det är och ser inget direkt behov av ytterligare debatt.

4.6.3 Påverkan och svåra situationer

Anonyma ansökningar togs upp som något positivt, som kan vara till hjälp och något som kan främja arbetet med etik. Det framkom även en åsikt om att det snarare kan stjälpa istället för att hjälpa när mångfalden ska ökas, är ansökningar anonyma ser du inte om det till exempel är en kvinna eller man du plockar ut. Respondenternas åsikter om hur de går tillväga vid svåra val skiljer sig åt. Allt ifrån att det alltid finns något som särskiljer de

sökande, till att om det är svårt att skilja sökanden åt så kallas helt enkelt fler till intervju. Samhällsdebatten påverkar alla respondenter mer eller mindre. Ytterligheten här fann vi hos en respondent som inte såg sig speciellt påverkad, detta på grund av att hans organisation enligt honom redan handlade på ett etiskt sätt.

4.6.4 Förändring av grovgallringsarbetet

Det var egentligen bara en av de rekryterande respondenterna som ville förändra hur han arbetade med grovgallring idag. Vad som togs upp var tanken om att lägga ner mer tid i början och bättre tänka igenom vad som behövs i organisationen. På så sätt sparas tid och pengar. Även att använda sig av andra rekryteringskanaler, till exempel att annonsera i gratistidningar, för att få en större variation av dem som söker togs upp som en väg att förändra arbetet. Här kan vi även se att vår arbetsförmedlare har en tanke om att organisationerna bör se över sina verktyg, det vill säga att de behöver arbeta på ett mer genomtänkt sätt.

4.6.5 Skillnader mellan offentlig och privat sektor

Alla våra respondenter ser en skillnad mellan den offentliga och privata sektorn när det gäller etik. Resonemanget går ut på att man inom den offentliga sektorn gallrar på ett mer etiskt sätt. Orsakerna till detta synsätt verkar vara likt hos respondenterna, här ser vi framförallt den öppenhet och synlighet som finns inom den offentliga som skäl.

4.6.6 Lagstiftning för ökad öppenhet

Det finns en samstämmighet bland respondenterna att lagar på området ska följas, men att ytterligare lagstiftning inte leder till ett mer etiskt tänkande. Det verkar finnas en frustration över alla de regleringar som finns inom området. Inställningen till en ökad insyn i gallringsarbetet var delad. Dels fanns en negativ inställning till en ökad öppenhet hos två rekryterande respondenter. De trodde gallringsarbetet skulle förändras på så sätt att organisationerna lättar på sina kriterier för att slippa bli utpekade och få en ”kniv i ryggen” för att de gallrar på ett visst sätt. Åsikterna hos andra respondenter var dels att en ökad synlighet inte var möjlig, det gick inte att vara mer öppen än de redan var, dels att arbetet inte skulle förändras med en ökad synlighet, arbetet gick redan korrekt tillväga.

5 Diskussion

Här kommer vi att diskutera de områden som vi finner mest relevanta och intressanta utifrån vårt intervjumaterial med utgångspunkt i våra frågeställningar och teoretiska referensram. Respondenternas resonemang finns kort summerade i slutet av resultatkapitlet. Vi är medvetna om att fördelningen mellan olika respondenter under vissa rubriker är skev, men det är en följd av de varierande svar som vi fick i våra intervjuer. Organisationer och respondenter är numrerade utifrån den ordning som vi gjorde intervjuerna i. Intervjuerna presenteras i samma ordning i resultatkapitlet.

5.1 *Hur går grovgallringen inom organisationen till – tack bra!*

Området är viktigt på grund av att det är i respondenternas faktiska arbete som vi kan se resultat av och uttryck för de etiska resonemang som de fört fram under intervjuerna, samt vad deras beslut grundar sig på. Under intervjuernas gång var det fyra områden som kändes särskilt relevanta för oss. Det första rör respondenternas arbetsgång, då främst vilka kriterier de tittar på vid grovgallringen. Ett annat område som dök upp tidigt under intervjuarbetet var spontanansökningar och hur dessa hanteras inom organisationerna, där respondenterna uttryckte en betydligt mer negativ inställning än vi förväntat oss. Respondenternas resonemang angående svarsutskick känns också mycket relevant ur ett etiskt perspektiv. Det sista området vi valt att ta upp rör beteendeföreskrifter, vad organisationen ger sina rekryterare för riktlinjer och stöd i sitt gallringsarbete.

5.1.1 Faktisk arbetsgång – Kravprofilen skall gälla

Här tar vi upp ett antal exempel på tillvägagångssätt som kan tolkas utifrån etiska överväganden samt de beslutsteorier som vi använder oss av i vår teoretiska referensram. Då området är viktigt och det finns intressanta aspekter på arbetssätt hos samtliga organisationer, kommer samtliga respondenter att diskuteras under denna rubrik.

Alla respondenter var överens om att det är kravprofilen som skall utgöra första steget i gallringsarbetet. I en första gallringsprocess sorteras de sökanden ut som bäst uppfyller de krav som organisationen ställt upp för tjänsten. När det är gjort är det i nästa steg dags att se till andra överväganden, här kommer exempelvis deras resonemang om ålder, kön etnicitet och andra typer av mångfald in. Här kommenterade arbetsförmedlaren dock att arbetsgivarna var dåliga på att ställa upp kravprofiler och vi anade en viss frustration hos henne. Hon vill göra "rätt" och försöker få arbetsgivarna att följa hennes råd, men finner det svårt att förändra deras tillvägagångssätt. Ett exempel på att det är svårt att förändra arbetsgivarnas arbetssätt är att de ofta tar och kopierar föregående anställdes kravprofil. Vår tolkning är att hon försöker få arbetsgivarna att inte bara trampa på i gamla fotspår, utan hitta nya vägar och vara öppna för nya lösningar. Det vill säga att hon försöker förändra ett begränsat rationellt arbetssätt till ett mer rationellt dito (Hedberg, 1980:35-38).

Här ser vi den distinktion mellan SKA- och BÖR-krav som respondent 1 tog upp som ett uttryck för en begränsad rationalitet (Hedberg, 1980:36-38). Organisationer har vissa krav som de anser att de sökande egentligen skall ha uppfyllt för att komma ifråga som anställda. I "goda" tider är det inget problem och cheferna kan utan vidare uppfylla sina

kriterier. Om sökande uppfyller kraven kan de komma i fråga för vidare bedömning, annars inte. När det däremot är svårt att attrahera sökanden, uppstår det problem med mallen. Cheferna löser det genom att mildra kraven, SKA blir BÖR. Principerna stöter på patrull från verkligheten och situationen måste behandlas utifrån det aktuella läget. Oavsett antalet sökande måste tjänsten tillsättas och chefen ser inget annat val än att tumma på kraven en aning. Att hitta alternativa lösningar tar mer tid och ork än vad chefen anser sig ha tillgång till. Beslut fattas enligt teorin utifrån en persons erfarenhet och förutsättningar och chefen ser ingen annan möjlighet att genomföra beslutet (Hedberg, 1980:36-38). Teorin säger att en människa inte har möjlighet att ta in all information om en specifik situation, och utifrån den begränsade information som chefen kan ta del av är sänkningen av kraven kanske det bästa beslutet, alltså ett begränsat rationellt beslut (Hedberg, 1980:36-38). Samma resonemang gäller det faktum att kravet på erfarenhet skiftar med tillgången på sökanden. Vi ser situationen som en krock mellan respondentens önskemål om större rationalitet och cheferna, vars mål är att genomföra rekryteringen inom verklighetens ramar.

Respondent 2: s resonemang angående rekryteringsprocessen tolkar vi däremot som ett försök till rationalitet. Hon använde sig av mycket rationella termer; hon står inför ett problem, det sker en genomgång av problemet, information insamlas och ett beslut fattas (Hedberg, 1980:35). Det är dock tveksamt om hon har tillräcklig information för att fatta ett helt rationellt beslut och hon färgas säkert av situationen som råder för tillfället. Hon försöker att vara rationell gällande kravprofilen men den eventuella kännedom hon har om de sökande, både positivt och negativt, spelar in i hennes fortsatta bedömning. Den information hon införskaffar genom att tala med kollegor erkänner hon själv är subjektiv, den bygger på hennes och kollegornas värderingar och erfarenheter av de sökande. All information som finns kommer förmodligen inte fram genom detta tillvägagångssätt, alltså begränsad rationalitet (Hedberg, 1980:36-38). Medvetenheten om att tillvägagångssättet inte är korrekt finns, men hon litar på sina tidigare erfarenheter och tycker att det brukar gå bra när hon gör så här. Detta är inte ett tillvägagångssätt som vi anser lämpligt ur ett etiskt perspektiv. Beteendet strider mot de normer och förväntningar samhället har på hur ett gallringsförfarande skall gå till, vilket kan kopplas direkt till det etiska ansvar som Carroll tar upp (Carroll, 1991:41). Den bild som hon får via dessa samtal med likasinnade kollegor är färgad och risken är att hon inte ser nya infallsvinklar utan gör som hon alltid har gjort, det vill säga hon fortsätter att vara begränsat rationell (Hedberg, 1980:36-38). Här urskuldar hon sig nästan och försöker negligera det etiska dilemmat med samtalen genom att hävda att hon aldrig hört talas om några problem med dem. Vi tolkar det som att eftersom hon aldrig hört talas om eventuella problem tas skygglapparna på och hon ser heller inga problem, återigen ett utslag av begränsad rationalitet (Hedberg, 1980:36-38).

Inom organisation 3 förefaller de lägga stort fokus vid gallringsprocessen för att försöka få ett så bra urval som möjligt att arbeta med. Det visar inte minst det faktum att de i en situation med 900 sökanden sätter sig ner och läser samt går igenom alla ansökningar. Processen förefaller mycket gedigen och genomarbetad, de sökande delas metodiskt upp i olika grupper efter relevans. Vi tolkar det som ett försök till ett så rationellt tillvägagångssätt som möjligt (Hedberg, 1980:35). Det känns som om den etiska

medvetenheten i gallringsprocessen är stor, de vill ge alla samma chans, vilket klart stämmer med Carrolls etiska resonemang (Carroll, 1991:41). Ytterligare en möjlig anledning till den gedigna processen skulle kunna vara att organisationen är statlig och därför lyder under krav på att den som är skickligast skall få tjänsten. Härtill kommer dessutom en möjlighet att överklaga rekryteringsbeslutet. Vi tror att båda aspekterna spelar in, men fick under intervjun ett intryck av att etiska överväganden spelade en stor roll i organisationens rekryteringsarbete.

Att en person först sammanfattar alla ansökningarna åt rekryteringsgruppen i organisation 4 har både för- och nackdelar. Det spar tid, vilket är ekonomiskt fördelaktigt och vi ser även positivt på det faktum att alla ansökningar behandlas. Nackdelen som vi ser är att endast en person genomför första filtreringen av ansökningarna. Hon/han sorterar visserligen inte bort några sökande men lär sätta sin prägel på sammanfattningen, vilket kan påverka de sökandes möjligheter i det fortsatta gallringsarbetet. Det går tvärt emot de tankar som Carroll tar upp om rättvisa och att undvika skada för de intressenter som finns runt organisationen (Carroll, 1991:41). Vi tycker att respondent 4 i första hand har ett ekonomiskt synsätt på rekryteringen, målet är att det ska vara ”rätt person på rätt plats”. Vi fick känslan av att om lagarna följs och kriterierna upprätthålls är etikfrågan något som ordnar sig ändå, exempelvis tyder hennes resonemang angående mångfald och jämställdhet på det. Det kan ses som ett exempel på vad Carroll skriver om att fokus bör ligga på saker som uppfyller samtliga delar av modellen, men det gäller att inte ekonomin tar överhanden över etiken (Carroll 1991:42-43).

Respondent 5: s resonemang angående vad som är en rimlig tid för en rekryteringsprocess finner vi vara genomtänkt ur ett etiskt perspektiv. Om den sökande får information om vad som händer är det lättare att acceptera att det kan dröja innan besked kommer. Resonemanget stämmer klockrent med Carrolls resonemang om hänsyn till intressenterna runt företaget (Carroll, 1991:41). Vår känsla var att respondentens argumentering i första hand bygger på etiska överväganden. Vi kan även se ekonomiska fördelar med tillvägagångssättet men det var inget som respondenten resonerade kring, vilket kan bero på att hon inte jobbar direkt med själva rekryteringsprocessen och därför kanske kan fokusera lite mer på de etiska frågorna än de rekryterande respondenterna. Resonemanget finner vi positivt och vi tror att det kan vara ett bra verktyg för organisationerna att använda sig av i situationer med många sökanden. Vi är medvetna om att förfarandet tar en del tid och att det förmodligen finns en smärtgräns för vad varje organisation klarar av. Tillvägagångssättet är dock värt att ha i åtanke.

Ett problem som kom upp under intervjuerna var att en stor andel ansökningar inte uppfyller de formella kraven. Det upplevs vara svårt att genomföra gallringen på ett etiskt och rationellt sätt när stora mängder ansökningar skall hanteras och frustrationen över att många ansökningar är obehöriga var påtaglig. Ingen hade dock någon lösning på hur problemet skulle kunna lösas. Vi anser, precis som respondent 4, att situationen blir fel för både rekryterande och sökande. De sökande tillhör organisationens intressenter och resonemanget stödjer den tanke Carroll tar upp om att försöka minimera skada för dessa (Carroll, 1991:41). Det kan knappast kännas särskilt meningsfullt för endera parten samtidigt som det innebär ett stort extraarbete. Vi tyckte oss kunna urskilja en krock

mellan etik och resurser hos respondenten. Det märktes, enligt oss, särskilt tydligt då hon uttryckte en viss förståelse för de sökande, samtidigt som hon inte såg det som möjligt att hantera ett stort antal ansökningar på ett seriöst sätt.

Här finns flera intressanta aspekter att reflektera över. Det är svårt att sammanfatta diskussionen under denna rubrik då många olika tankar tagits upp. Två åsikter framstår dock som mer allmängiltiga hos respondenterna. Vi håller med dem i deras resonemang angående kravprofilen och dess vikt. Det är inte hela lösningen på den etiska problematiken, men det är ett steg på vägen och ett sätt att öka möjligheterna för att alla skall få en rättvis bedömning, ett uttryck för Carrolls etiska ansvar (Carroll, 1991:41). När det gäller problematiken med obehöriga ansökningar förstår vi respondenternas frustration. En tanke är att kravprofilerna kan göras tydligare då de kanske inte alltid är så tydliga som respondenterna anser.

5.1.2 Spontanansökningar – nej tack!

Detta område dök under intervjuernas gång upp som ett intressant område. Majoriteten av respondenterna hade åsikter på området som kan kopplas till vår teori. Vår förförståelse var att spontanansökningar var en positiv tillgång för organisationerna och vi blev förvånade över respondenternas negativa inställning.

De flesta av de respondenter som diskuterat frågan behandlar inte spontanansökningar utan slänger dem direkt. Det finns inte någon möjlighet att anställa när de kommer in och de sparas inte tills ett sådant tillfälle dyker upp. En tolkning vi gör är att se handlings sättet som ett uttryck för begränsad rationalitet (Hedberg, 1980:36-38). Det finns ingen tid att ta fram andra lösningar än de som redan används. Beslutet färgas av tidigare erfarenheter, ”så har jag alltid gjort”. Det går också att tolka utifrån ett etiskt perspektiv där en önskan om att ge alla sökande samma chans vid en utlyst tjänst ligger i förgrunden, vilket är ett exempel på den tanke om rättvisa som Carroll nämner (Carroll, 1991:41). Agerandet går också att tolka utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Om rekryteraren vid en utlyst tjänst skall hantera både de ansökningar som kommer in som respons på annonsen samt de spontanansökningar som inkommit sedan senaste rekryteringen innebär det en hel del merarbete, exempelvis kan ansökningar ha blivit inaktuella. Det kan ses som ett exempel på Carrolls resonemang om ekonomi som basen i organisationernas arbete (Carroll, 1991:40-41).

Den som skiljer sig från mängden här är respondent 4 som säger sig spara spontanansökningar i en låda, hon föreföll dock inte använda sig av dem nämnvärt. Hon gav oss ingen förklaring till varför hon sparade dem. Vi kan möjligtvis tolka hennes handlande som en effekt av en outtalad önskan att ge dem en chans, en önskan som i så fall leder till motsatt resultat mot rättvisetanken i stycket ovan. Carroll kommenterar att områden som till exempel rättvisa är omdebatterade och att en mängd åsikter finns, vilket gör det svårt för företaget att förhålla sig till dem (Carroll, 1991:41). Hon hade hellre sett att ansökningarna kom vid utlysta tjänster, men när de nu kommit så sparar hon dem ändå. Frågan är om effekten blir särdeles stor eller om ansökningarna för en tynande tillvaro i ovan nämnda låda.

Sammanfattningsvis kan vi som sagt se både etiska och begränsat rationella överväganden som orsaker till respondenternas negativa inställning till spontanansökningar. Det förefaller som om de mest ses som ett obehag som respondenterna gärna varit utan, men nu finns de och måste hanteras.

5.1.3 Svarsutskick – ja, i alla fall till inbjudna...

Ett område som känns mycket viktigt då det i många fall är den enda kontakt och bild som de sökande får av organisationen. För de som inte klarar sig igenom hela gallringen tar processen slut här. Hur organisationerna bemöter de sökande är därför av stor etisk vikt.

När det gäller spontanansökningarna svarar respondenterna med något undantag på dem, de verkar dock inte anse sig ha någon större skyldighet att göra så. De har inte bjudit in dem och känner därför inte något större ansvar gentemot dem. Här ser respondenterna alltså inte de spontanansökande som intressenter som bör behandlas väl (Carroll, 1991:41). Det är en intressant avvägning som de kanske inte är helt medvetna om att de gör. Att de flesta ändå svarar tror vi beror på en känsla av att det är så man bör bete sig, det ska göras. Resonemanget tyder på en medvetenhet om värderingar ute i samhället som organisationerna förväntas leva upp till, vilket stödjer både Carrolls samt Kitson och Campbells resonemang om samhällets moraliska värderingar och deras inverkan (Carroll, 1991:41 samt Kitson och Campbell, 1996:6). Vi tror oss också kunna ana en förhoppning om en viss tidsbesparing, om svar skickas ut slipper rekryteraren förmodligen förfrågningar om vad som hänt med ansökningarna.

När det gäller ansökningar som kommer in i respons på en utlyst tjänst var alla respondenterna däremot ense om att dessa förtjänar svar, både en första bekräftelse på att ansökan mottagits och ett senare avslag om vederbörande gallras bort. Dessa sökande har bjudits in och respondenterna känner ett ansvar gentemot dem. Till skillnad mot spontanansökningarna stödjer deras resonemang här Carrolls intressentresonemang (Carroll, 1991:41). Respondenterna tänker kanske inte i de banorna, men deras tankar tyder på att de erkänner de sökandes ställning som intressenter som har ett värde för organisationen och som måste hanteras på ett bra sätt. Flera av respondenterna uttryckte en medvetenhet om att både ekonomiska och etiska aspekter spelar in i frågan. En respondent kommenterade bland annat att han hade en viss förståelse för dem som inte orkade skicka ut svar till alla vid stora mängder sökande, och en annan kommenterade att hon inte alltid lyckades med att svara alla även om hon försöker. De ekonomiska resurser som företaget har tillgång till påverkar deras möjlighet att leva upp till de etiska värderingarna. Det betyder inte att de etiska värderingarna kan undvikas i dessa fall men att även ett ekonomiskt ansvar måste beaktas (Carroll 1991:40-41). Det finns inga lagkrav som säger att svar skall skickas ut till de sökande men det finns normer och värderingar i samhället som säger att dylika skall förekomma. Ett tydligt exempel på hur normer och värderingar styr organisationer att gå längre än vad lagen säger (Carroll, 1991:41).

Att man i organisation 3 skickar med en beskrivning av hur arbetsgången ser ut ser vi som positivt för organisationen, ur både etiskt och ekonomiskt perspektiv. Större kunskap

hos de sökande om vad som händer borde leda till mindre osäkerhet, större förståelse samt en mer positiv bild av organisationen. Återigen ett exempel på ett bra omhändertagande av en intressentgrupp (Carroll, 1991:41). Respondenten föreföll däremot i första hand se de ekonomiska fördelarna, vilket ju också täcker in en del av Carrolls pyramid (Carroll, 1991:40-41). Sett till Carrolls resonemang är det ett bra tillvägagångssätt då det täcker in flera områden i pyramiden (Carroll, 1991:42-43). Det stöds även av Kahlke och Schmidts resonemang om att företag inte bara skall samla in information, utan också ge ut information om vad som händer i gallringsprocessen (Kahlke och Schmidt, 2002:115-119).

Alla rekryterande respondenter förde liknande resonemang om att det kan vara en poäng att vänta med utskick för att kunna ta ut ytterligare en grupp sökande. Deras resonemang förefaller främst styras av ekonomiska överväganden. Det är ett billigare tillvägagångssätt än att skicka ut en ny annons om den första gruppen skulle falla av någon anledning. Dock kan här även spåras etiska överväganden. Några respondenter menade exempelvis att det inte är schysst mot sökande att först tacka nej och sedan ångra sig. Här finns återigen stöd för både ekonomiska överväganden och intressenttanken (Carroll, 1991:40-41). Tanken att chefen genom att gå tillbaka och ta ut en ny grupp sökanden kan hitta en bättre lämpad slår rakt mot den rationella beslutsteorin (Hedberg, 1980:35). Om grovgallringen skett helt rationellt, utifrån väl underbyggda kriterier skulle den först utvalda gruppen innehålla de främsta av de sökande, att ta ut ytterligare en grupp hade då varit poänglöst. Med ett begränsat rationellt synsätt blir proceduren mer logisk då chefen i det första läget, baserat på tidigare erfarenheter, tar ut en i hans tro tillräckligt bra grupp (Hedberg, 1980:36-38). När det visat sig otillräckligt får han/hon helt enkelt göra ett nytt försök. Man kan dock spåra en viss rationalitet i det faktum att rekryteraren inte nöjer sig med att ta den bäste i den första gruppen, utan faktiskt gör ytterligare försök att lokalisera den mest lämplige sökanden (Hedberg, 1991:35). Sökanden som fått ett avslag lär heller knappast må riktigt bra av att kastas mellan hopp och förtvivlan på det sätt som ett senare brev, om att de kanske trots allt kunde komma ifråga för tjänsten, skulle innebära. Det är som sagt ett tydligt exempel på tanken att försöka minimera skadan för de sökande som intressentgrupp (Carroll, 1991:41).

Vi ser det ur ett etiskt perspektiv som positivt att svar skickas ut till de sökande. Precis som Kahlke och Schmidt anser vi att organisationer som genom annonser inbjuder människor att skicka in ansökningar har en moralisk skyldighet att ge dem ett svar (Kahlke och Schmidt, 2002:294-295). Dessa människor har lagt tid och kraft på att skriva och skicka in sin ansökan och förtjänar att åtminstone få en bekräftelse på att den har kommit fram till organisationen och behandlas. Likaledes bör de få besked om huruvida de är aktuella för tjänsten eller inte, inom en inte oöverskådlig framtid. När det gäller spontanansökningarna har dessa inte bjudits in men borde även de ses som en intressentgrupp, och åtminstone få ett svar som säger att de tyvärr inte kan erbjudas någon tjänst. Vi har förståelse för resonemanget om att de rekryterande vill vänta ett tag med att skicka ut det senare brevet då de vill ha möjlighet att gallra fram ytterligare några sökanden lite senare i processen, dock anser vi att organisationen även här bör tänka på tidsaspekten och se till att svaren inte dröjer för lång tid. Det är mycket svårt att definiera vad för lång tid är i sammanhanget, här måste ett etiskt övervägande göras inom

organisationen. De flesta resonemangen under denna rubrik kan klart kopplas till Carrolls tankar om att försöka minimera skada för företagets intressenter, där de sökande är en viktig grupp (Carroll, 1991:41).

5.1.4 Beteendeföreskrifter – vi har vad vi behöver

Anledningen till att beteendeföreskrifter är viktiga är att de kan sägas representera de riktlinjer och det stöd som den rekryterande personalen får från sin arbetsgivare. Resonemanget kring dem kan ge oss en inblick i det etiska synsättet inom organisationerna.

Inställningen ute i organisationerna verkar vara att hjälp skall finnas för den som vill använda sig av den, någon kontroll förekom dock oftast inte utöver lagstiftningen. Vi har full förståelse för det faktum att den centrala enheten har begränsade resurser och att man inte vill omyndigförklara sina rekryterande chefer ute i förvaltningen med en överdriven kontroll, något som kan slå tillbaka och få motsatt effekt. Det är en mycket svår balansgång med många fallgropar längs vägen, men vi hade gärna sett mer utvärdering av det etiska handlandet vid rekrytering i allmänhet och grovgallring i synnerhet. Om de arbetsmetoder som används känns acceptabla och relevanta för de sökande som blir utsatta för dem, ökar chanserna för att de sökande skall tala väl om företaget. Vilket indirekt leder till en bättre bild av företaget precis som Kahlke och Schmidt skriver (Kahlke och Schmidt, 2002:115-119). Det handlar återigen om att säkerställa en bra hantering av företagets intressenter samt att efterleva de värderingar och normer som finns i samhället (Carroll, 1991:41). Det skulle också kunna bidra till en livligare etikdebatt inom organisationen. En debatt som på sikt kan påverka organisationens synsätt i en etisk riktning och därefter bli till regler, en utveckling som får stöd av Carrolls tankar om lagar och regleringar som kodifierad etik (Carroll, 1991:41). Inte minst det faktum att respondent 1 själv kommenterade att de som bäst behövde utbildning om etik aldrig dök upp på dylika utbildningar, stödjer enligt oss denna tanke.

En möjlig väg till den av oss efterlysta utvärderingen ser vi hos organisation 3 där staben agerar som konsulter och är delaktiga i rekryteringsärenden. Det finns samtidigt en risk att det kan upplevas som pekpinnar uppifrån och därigenom bli en fallgrop. Resonemanget om att det är kravprofilen som gäller vid gallringen kan ses som ett försök till ett rationellt arbetssätt (Hedberg, 1980:35). De flesta respondenterna verkade anse att tydligare beteendeföreskrifter inte behövs utan att det är bra som det är. Vi kan se det som ett uttryck för begränsad rationalitet då de förefaller att till viss del gå i gamla fotspår och följa invanda arbetssätt (Hedberg, 1980:36-38). Arbetsförmedlaren skiljde sig här lite från mängden och menade att beteendeföreskrifter är bra då de kan visa osäkra rekryterare vad organisationen har för synsätt och värderingar. Vi tror, precis som respondenten, att det är positivt med föreskrifter, men att dessa inte kan täcka varje aspekt av gallringsarbetet. Försök att göra så torde leda till ett fall ner i en av de fallgropar som vi nämnde ovan. Det är därför viktigt med en levande etisk debatt utöver nämnda föreskrifter, något som även arbetsförmedlaren till viss del var inne på när hon kommenterade att etik snarare handlar om förhållningssätt. Debatten torde behöva starta innan föreskrifterna för att de etiska värderingarna skall delas inom organisationen. Något

som klart stöds av Carrolls resonemang om att den etiska debatten ständigt pressas uppåt, och att krav som ställs i debatten kodifieras i regleringar (Carroll, 1991:41).

Som sammanfattning kan sägas att föreskrifter nog är bra att ha även om majoriteten av respondenterna inte anser att fler behövs. Bra rutiner leder till en bättre bild av företaget och att de sökande känner sig väl bemötta (Kahlke och Schmidt, 2002:115-119 samt Carroll, 1991:41). Vi hade också gärna sett mer utvärdering inom organisationerna även om vi är medvetna om att den måste utformas på ett bra sätt för att få en positiv effekt. Dock bör den etiska debatten gå före föreskrifterna i enlighet med Carrolls resonemang (Carroll, 1991:41).

5.2 Etik i grovgallringen - javisst, men...

Här har vi hittat ett antal områden som vi tycker berör etik i grovgallringen. Hur arbetsgruppen väljs ut och vilka som rekryterar denna arbetsgrupp, det vill säga om det finns en rekryteringsgrupp, ser vi som viktiga delar i etikarbetet. Vilken sammansättning rekryterarna strävar efter och vem som rekryterar vem, spelar enligt oss en stor roll när det gäller hur grovgallringen fungerar utifrån ett etiskt perspektiv. Vilken debatt som förs i organisationen och för- och nackdelar med debatten anser vi också påverka rekryterarnas synsätt.

5.2.1 Arbetsgruppen – bra blandning för organisationens bästa

Här följer en diskussion kring arbetsgruppens sammansättning och exempel på hur beslut fattas om den, vi tar även upp exempel på hur ekonomiska och etiska hänsynstaganden ligger till grund för gruppens sammansättning. Här verkar respondenternas anse att det är långt ifrån säkert att lång erfarenhet var nödvändig på alla tjänster. Det gällde att se till sammansättningen, tanken var att olika erfarenhet och bakgrund leder till en större variation och diskussion inom arbetsgruppen. Om debatten blir mer levande inom organisationen så ökar förmodligen kraven på ett mer etiskt arbetssätt och det kan leda till en ökad reglering. Här kan vi finna en koppling till Carrolls resonemang om att en etisk debatt behövs för att ställa krav på företagen och pressa debatten framåt så att etiska ståndpunkter blir lagligt reglerade (Carroll, 1991:41).

Den respondent som här stack ut och inte var lika intresserad av frågan om varierad bakgrund hos gruppens medlemmar var respondent 4. Hon verkade först och främst inriktad på att gruppen skulle fungera tillsammans och framhöll social kompetens som något viktigt, även om vissa ansträngningar att arbetsgruppernas sammansättning ska varieras finns inom organisationen. Vi tolkar det som att detta arbete till viss del tagits fram som svar på beslutande politikernas önsknings om en bättre fördelning. Dock hävdar respondenten att de fått en bra balans mellan sina chefer med hänsyn till kön utan några förhållningsregler. Här kan vi se att hon har ett rationellt synsätt på problemet. Om alla har samma chans och om den som tillsätter tjänsten försöker att handla utifrån tillgänglig information utan hänsynstagande till exempelvis fördomar, så får den som är mest lämpad tjänsten, det spelar då ingen roll om det exempelvis är en kvinna eller man (Hedberg, 1980:35). Hon såg det som icke önskvärt att hamna i en situation där någon kan anses ha blivit anställd på grund av kön.

Vi tolkar respondenternas svar som bestående av både ekonomiska och etiska hänsynstaganden. Vi kan se flera möjliga positiva effekter. Dels borde en större bredd inom organisationer leda till att beslut lättare ifrågasätts och tvingas försvaras, vilket torde leda till att fördomar lättare förs upp i dagen och att den etiska debatten därmed blir mer levande. Debatten pressas uppåt och nya krav ställs. (Carroll, 1991:41). Dels kan det ses i ett ekonomiskt perspektiv då fler varierande synsätt och erfarenheter förhoppningsvis kan leda till ekonomiska fördelar. Om inte ekonomin går ihop så spelar det ingen roll hur väl du talar om till exempel etik, ämnet är inte relevant att diskutera och behandla om inte företaget går med vinst. (Carroll, 1991:40-41). Det pratas både etik och ekonomi, men vi har fått uppfattningen att ekonomi, det vill säga att gruppen ska fungera bra, är det viktigaste. Sammanfattningsvis kan vi säga att respondenterna verkar resonera kring etik för att få en så bra sammansättning av gruppen som möjligt.

5.2.2 Rekryteringsgruppen – variation ger nya synsätt

Under denna rubrik för vi en diskussion och tar upp exempel på rekryteringsgruppernas sammansättning och dess betydelse för grovgallringen. Här ser vi framförallt att det finns ett resonemang hos de respondenter som använder sig av rekryteringsgrupper att gruppen ska bestå av folk med olika bakgrund för att få en så stor variation som möjligt. Ett tydligt exempel på detta är respondent 1 resonemang om hans mål med att öka variationen i dessa var att bryta invanda mönster och öka den etiska medvetenheten i gallringen. Värdet med att kunna stiga utanför sig själv och se med nya ögon nämndes ett flertal gånger. Han såg det som ett etiskt problem att likriktade rekryteringsgrupper sorterade sökanden efter invanda tankegångar och valde sökanden som liknade dem själva. Resonemanget tyder på en etisk medvetenhet och att respondenten i åtminstone detta avseende har funderat en hel del över frågorna. Även respondent 3 tog upp variation inom rekryteringsgruppen som ett mål, han var dock inte lika tydlig angående orsakerna till det. Vi kan, precis som respondenterna, se fördelar med ett dylikt tillvägagångssätt. Det borde vara en hjälp i processen att öka de anställdas etiska medvetenhet och hålla debatten levande inom organisationen. Om debatten förs och hålls levande ställs hårdare krav på organisationerna och så småningom flyttas dessa krav till den legala sfären (Carroll 1991:41). Vi vill dock lägga in en liten fundering när det gäller organisation 3. Respondenten talade varmt och länge om mångfald med avseende främst på etnisk sådan. Även om mångfald är ett viktigt koncept ur ett etiskt perspektiv, ser vi risker med ett alltför ensidigt fokus på området. Det är lätt att stirra sig blind på bakgrund och missa det faktum att vi alla är individer. Att Kalle är född i Kongo behöver inte med nödvändighet betyda att hans syn på världen är annorlunda än Lisa från Lammhult. Här finner vi stöd i en annan respondents resonemang, nämligen arbetsförmedlarens kommentar att ett etiskt förhållningssätt handlar om att behandla alla på ett värdigt sätt snarare än att försöka få tag på sökanden av en viss minoritet.

Till skillnad från flertalet av våra övriga respondenter, verkade Respondent 4 inte heller i det här fallet reflektera över fördelarna med en rekryteringsgrupp som består av personer med olika bakgrund. Hon såg det som positivt att vara flera i gruppen, men såg mer till vilka positioner som finns representerade. Här gör vi en tolkning att det ska vara ekonomi i det hela, grundstenen i en rekrytering ska vara rätt man på rätt plats, sen kan du börja prata etik. Detta kan kopplas till Carrolls resonemang att fungerar inte ekonomin så är

etik inte intressant och relevant att diskutera (Carroll, 1991:40-41). Det faktum att facketets representanter ingår i rekryteringsgruppen kan vi se som ett potentiellt etiskt problem, speciellt när respondenten säger att om facket vill kan ytterligare sökande klara sig igenom den första gallringen. En fördel med tillvägagångssättet kan vara att det leder till att fler röster hörs i gallringsarbetet, vilket skulle kunna leda till en större förankring av beslutet på arbetsplatsen. Vi ser dock risker med facklig inverkan på ett så tidigt stadium i gallringsarbetet, exempelvis kan det tänkas att fackförbunden härigenom främjar sina egna medlemmar. Diskussionen kan uppkomma om förfarandet anses moraliskt betänkligt, anses det vara så kan organisationen få problem, det gäller att lyssna och ta hänsyn till den debatt som förs i samhället (Kitzon och Campbell, 1996:6). Förfarandet behöver långt ifrån säkert innebära problem men det torde krävas mer ansvarstagande av rekryteraren för att alla sökanden skall få lika möjligheter.

Så vad är då vårt samlade intryck av deras resonemang angående rekryteringsgrupper? Vi fann till vår förvåning att det pratades ganska mycket om vikten att ha en varierad sammansättning av rekryteringsgruppen. Inte bara utifrån ett ekonomiskt perspektiv utan framförallt för att lika rekryterar lika, det fördes ett resonemang om etik. De var intresserade att få in ett nytt synsätt och rekrytera nya människor. Sedan kan det alltid diskuteras vad som ligger till grund för resonemanget. Förmodligen är det så att de ser ekonomiska möjligheter med de nya medarbetarna de får in, arbetsgruppen blir mer varierad och förhoppningsvis hittas nya lösningar på problem, vilket gör gruppen mer effektiv. Resonemanget stöds av Carrolls åsikt att ekonomin är grundbulten i varje organisation (Carroll 1991:40-41).

5.2.3 Risker/fördelar med etisk diskussion – ekonomin avgör

Att diskutera etik ser vi som något som måste göras. Om inte diskussionen förs är risken att ämnet glöms bort och föses undan. Därför är det intressant att ta upp ämnet med respondenterna och se vilka åsikter de har. Det förekommer både negativa och positiva åsikter om att ha en etisk diskussion. En rädsla finns att etikdiskussionen ska ta överhand över ekonomiska överväganden. Att diskussionen förs ses som något positivt och åsikten framfördes också att det nog är bra som det är.

När det gäller risker med en för stor debatt kan vi ta upp respondent 1: s resonemang om problemet som ett exempel. Hans uttalande tolkar vi som att etiken inte får överskugga de ekonomiska intressena. Etik ses som viktigt och något som man skall arbeta med så mycket som möjligt, men ekonomin är trots allt det grundläggande området. Här kommer också resonemanget om rekrytering som riskminimering in. Etiken och ekonomin krockar delvis och ekonomin förefaller vinna, både centralt och lokalt. Här finns en medvetenhet om att ekonomi är basen i alla organisationer, är de ej lönsamma är etik ej relevant (Carroll, 1991:40-41). Det dubbla budskap som respondent 2 gav angående vikten av en etisk debatt finner vi intressant. Hon uttryckte dels en önskan om en större etikdebatt inom organisationen, samtidigt som hon inte föreföll anse att det egentligen behövdes då allting enligt henne fungerade tillfredställande. Vi ser flera möjliga anledningar till hennes kluvna inställning. Det kan ha varit ett sätt att svara ”rätt” på vår fråga. Att ge det svar som hon tror att vi vill höra, att leva upp till de normer och värderingar som finns i samhället (Carroll, 1991:41). En annan möjlig tolkning är att hon

visserligen gärna skulle ha en större etisk debatt inom organisationen, men att det inte kändes speciellt viktigt då hon egentligen inte såg några problem med sitt arbetssätt. Att hon inte ser några problem tyder dock enligt vår mening snarare på ett ännu större behov av en ordentlig etisk debatt.

Vi har en respondent som främst ser en etisk debatt som något positivt och vi upplevde inte alls samma tveksamhet som de andra gav uttryck för. Vår tolkning är att respondenten är genuint intresserad av etik och vill arbeta med ämnet. Vi tror också att organisation 3: s arbete mot andra organisationer rörande etik spelar in här genom att höja både medvetenheten och intresset. Respondentens medvetenhet visas bland annat genom hans kommentar om att det inte räcker att bara prata om etik, det måste hända något också. Den etiska debatten måste leva och på så sätt lyftas upp och ställa hårdare krav på organisationerna, vilket i sin tur leder till att det lagstiftas på området (Carroll 1991:41).

Som motvikt till övriga respondenters åsikter om att det är viktigt att ha en etisk diskussion kan vi ställa vår arbetsförmedlare som anser att det är dåligt ställt med den etiska debatten ute i organisationerna på grund av bristande resurser. Vi tolkar det som ett uttryck för en etisk medvetenhet som är kopplad till ett ekonomiskt tänkande. Hon har förståelse för att många organisationer har begränsat med ekonomiska möjligheter. Vi kan här dra paralleller till CSR-pyramiden och Carrolls resonemang om att alla organisationer i första hand måste överleva ekonomiskt (Carroll, 1991:40-41). Arbetsförmedlingens arbete rörande mångfaldsfrågor som arbetsgivarna, enligt respondentens utsaga, inte nämnvärt ifrågasätter kan ses som ett exempel på pyramidens tredje område, det etiska ansvaret (Carroll, 1991:41). Hon verkar anse att även om en stor debatt är svår att hinna med så kan ansträngningar på området ändå göras, och arbetet kan ske på ett mer etiskt sätt. Det är för oss omöjligt att veta hur arbetsgivarna ser på Arbetsförmedlingens ansträngningar, men det visar på ett försök till etiskt förhållningssätt från organisationens sida. Även hennes påstående om att hon inte kan värdera sökanden om arbetsgivaren frågar efter en dylik värdering, ser vi som positivt och som tydande på en etisk medvetenhet. Sen kan vi som sagt inte veta hur arbetsgivaren resonerar, men vi kan alltid hoppas att hon, genom att ta upp diskussionen med dem, sår ett frö, en tanke om etik hos dem.

En etisk diskussion är alltså viktig att föra enligt respondenterna, men den får inte ta överhand över ekonomin som utgör basen i organisationen (Carroll, 1991:40-41). Det är positivt att diskussionen förs, och det finns en medvetenhet om vad som anses vara accepterat av samhället. Vi tror att respondenterna har insett att antalet aktörer kring organisationerna växer och att de kräver rättigheter, både etiska och lagliga.(Carroll, 1991:39). Kraven blir större och större och därför behövs en etisk diskussion inom organisationen.

5.3 Påverkan och svåra situationer – visst påverkas vi

Vad påverkas då respondenternas av och vilken betydelse kan dessa verktyg ha när det gäller grovgallringen? Anonyma ansökningshandlingar var något som kom upp under diskussionen och något som vi ser som ett bra verktyg för att minska risken att sökanden sorteras bort på grund av andra anledningar än arbetsrelaterade. Vi anser också att det är

viktigt att diskutera hur respondenterna går tillväga vid svåra situationer och vad de grundar sina beslut på. Vilken debatt som förs ute i samhället påverkar naturligtvis också vilka beslut som fattas och vi försöker se hur respondenterna resonerar angående samhällsdebatten.

5.3.1 Anonyma ansökningshandlingar – hjälp eller hinder?

Det finns olika åsikter angående spontanansökningar, allt ifrån att det är ett bra sätt att främja etik i grovgallringsarbetet till att vi arbetar redan på ett så bra sätt och de skulle snarare stjälpa vårt arbete med att öka mångfalden. Mest positiv var respondent 1 som menade att det kändes bra för honom som rekryterare att använda sig av konceptet. Han såg det som ett sätt att kunna minska sina fördomars inverkan, och var mycket medveten om att fördomar påverkar människors agerande. Det etiska innebär för honom att försöka minimera risken för att annat än de överenskomna kriterierna avgör gallringen. Han hade både använt sig av det själv och försökte sprida verktyget inom organisationen. Den andra ytterligheten var respondent 3, han förefaller se anonymisering som ett hinder snarare än ett hjälpmedel. Vi fick känslan att han vill gå ett steg längre, han arbetar aktivt med mångfald vid rekrytering och vill inte bli bromsad i detta arbete. Här ser vi dock en risk för att respondenten hamnar i en fälla, att mångfald går före lämplighet. Vi är positiva till hans intentioner men vi tror att det kan vara svårt att hålla sig inom ramarna och tror därför att anonymiserade ansökningshandlingar kunde vara en bra idé även i denna organisation.

Vi ser anonyma ansökningshandlingar som ett etiskt verktyg som man försöker implementera i vissa av organisationerna utan krav i form av lagar eller regleringar. I och med att debatten verkar finnas tror vi att det är en bit på vägen mot en lagstiftning på området. Frågor som först debatteras inom det etiska området blir så småningom mer och mer självklara och de överförs till det lagstiftande området (Carroll, 1991:41). Tolkningen vi gör är att respondenterna är medvetna om de krav som ställs från samhällets sida och från olika intressenter. Det stämmer väl överens med resonemanget att försöka undvika skada för organisationens intressenter (Carroll, 1991:41).

5.3.2 Svåra val – sortera bort eller kalla fler?

Det är alltid svårare att agera etiskt i svåra situationer än när allting flyter på. Därför tycker vi att det är intressant att se hur våra respondenter resonerar kring fenomenet.

Det fanns inga klara trender i respondenternas resonemang på området. Vi kommer här att kommentera två av respondenternas tankar. Först är det respondent 2 som anser att hon alltid har tillräckligt med information om de sökandes olikheter för att fatta ett väl övervägt beslut. Vi är medvetna om att det inte är möjligt att samla in all information som finns, men ser risker med hennes åsikt att hon alltid känner till tillräckligt. Vi tolkar det som att hon anser sig använda rationellt beslutsfattande medan vi snarare ser hennes tillvägagångssätt som ett uttryck för begränsad rationalitet (Hedberg, 1980:35-38). Risken gäller hennes övertygelse om sitt eget rationella beteende vilket vi tror begränsar henne på sätt som hon inte är medveten om, det inbjuder knappast till reflektion och öppenhet inför nya arbetssätt. Den etiska diskussionen i organisationen förs därmed inte framåt i samma utsträckning och hon riskerar att halka efter samhällsdebatten (Carroll,

1991:41). Vi ser också vissa risker med de begränsningar hon valt att göra vid informationsinsamlandet. Vi ser det som att hon försöker tänka etiskt, har en viss medvetenhet om fördomars påverkan samt vill ge alla en chans. Samtidigt tycker hon exempelvis att etnicitet är ett problemfyllt område där hon säger sig haft negativa upplevelser. Talar till exempel någon dålig svenska är det ett hinder i arbetet och att anställa personen ifråga trots det för att ge honom/henne en chans ses inte som en möjlighet, trots att personen kan ha andra bra egenskaper och språkproblemen kanske kan åtgärdas. Carroll kommenterar att rättvisa är ett omdiskuterat område med många olika åsikter, vilket gör det svårt för företag att förhålla sig till det (Carroll, 1991:41). Vi ser en risk för att alla inte har lika chanser att passera genom gallringen i organisationen. Den tolkning vi gör är; gärna etik, men i grunden är det ekonomi som avgör.

Respondent 3 hade istället ett annorlunda tillvägagångssätt vid svåra valsituationer, där han kunde tänka sig att utöka gruppen som gallrats fram. Vi ser det som ett tydligt exempel på en situation där etik går före ekonomi, ett flertal respondenter kommenterade också hur kostsamma intervjuer är. Tillvägagångssättet kan ses som ett sätt att försöka öka rättvisan, om han inte kan avgöra från ansökningshandlingarna vem som är bäst lämpad så ges båda chansen till ett personligt möte (Carroll, 1991:41). Det är ett svårt område utan enkla lösningar men vi ser respondenten 3: s agerande som bättre ur rättvisesynpunkt. Vi kan tänka oss att agerandet skulle accepteras väl i samhällsdebatten (Carroll, 1991:41). Vår tro är att det även ligger ett visst ekonomiskt tänkande bakom, då syftet är att få fram den mest lämpade kandidaten. Det innebär i så fall att även ett ekonomiskt ansvar tas (Carroll, 1991:40-41).

Respondenternas tankar spänner alltså från åsikten att all nödvändig information kan samlas in till att kalla fler på intervju vid svåra valsituationer. Vi ser det senare agerandet som positivt, men inser att långt ifrån alla organisationer har ekonomiska möjligheter att utöka antalet som går vidare från gallringen nämnvärt.

5.3.3 Samhällsdebatten – influenser och förebilder

Området är intressant då respondenternas tankar här tyder på hur de ser på samhällets roll i den etiska debatten. Även deras åsikt om samhällsdebattens påverkan framkommer.

Samtliga respondenter ansåg sig till viss del påverkade av samhällsdebatten som fick dem att tänka igenom sitt agerande ytterligare en gång. Respondent 3 kommenterade dock att han såg påverkan som mycket begränsad i hans fall. Vi ser en fara i hans antydan om att hans rutiner redan är så bra att påverkan egentligen inte behövs. Tanken riskerar att resultera i en viss självgodhet och genom en mindre mental öppenhet riskerar respondenten att falla efter i utvecklingen på området. Vår tanke stämmer väl överens med Kitson och Campbells åsikt om att organisationer har en skyldighet att ta etiskt ansvar genom att visa hänsyn gentemot samhällsdebatten (Kitson och Campbell, 1996:6).

Arbetsförmedlaren resonerade på ett lite annorlunda sätt än övriga respondenter när det gäller samhällsdebatten. Hon menar att det är viktigt att arbeta med attityder och goda förebilder. Vi tror, som respondenten, att det är bra om mer fokus sätts på individen istället för på gruppen och att ansträngningar görs för att ifrågasätta sina egna fördomar.

Vem är egentligen Kalle från Kongo, spelar han också fotboll och hejar på Blåvitt? Vi tror att tanken om förebilder är bra. Om organisationer och rekryterare har andra organisationer och rekryterare omkring sig som har kommit längre i det etiska arbetet, torde det kunna väcka tankar hos dem. Vi kan också se en mer negativ sida av tankegången. Kalle riskerar att bli utsatt och synlig inom organisationen och därigenom bedömas hårdare än sina medarbetare. Han kan bli en modell av hur kongoleser är, vilket kan slå olyckligt mot både honom själv och andra kongoleser. Myntets två sidor är ett tydligt exempel på Carrolls kommentar om att frågor som exempelvis rättvisa är omdebatterade och svåra att förhålla sig till (Carroll, 1991:41). Förebildstanken borde ge ökade chanser för förfördelade i gallringsprocessen, vilket skulle öka rättvisan. Samtidigt riskerar samma tanke att leda till att individer bedöms olika, vilket är ett steg i fel riktning rättvisemässigt. Resonemanget kan också kopplas till Carrolls tanke om att undvika skada för organisationens intresser (Carroll, 1991:41). Förebildstanken riskerar att både ta bort och orsaka skada för sökanden.

Sammanfattningsvis kan sägas att alla ansåg sig mer eller mindre påverkade av debatten, vilket vi kan koppla till tanken om organisationers ansvar att ta hänsyn till samhällets åsikter (Kitzon och Campbell, 1996:6). Arbetsförmedlaren tog dessutom upp förebilder som ett sätt att främja ett etiskt arbetssätt, något som ur rättvisesynpunkt kan ha både för- och nackdelar (Carroll, 1991:41). Som princip ser vi dock tanken som positiv.

5.4 Förändring av grovgallringsarbetet – varför då?

Vi ser respondenternas önskemål om förändringar av sitt nuvarande arbetssätt som ett intressant område på grund av att det visar på förändringsbenägenhet, samt mål och visioner. Tanken var att ge respondenterna möjlighet att utveckla sina etiska resonemang och vädra nya tankar. Vår förväntning var att respondenterna skulle ha mycket tankar och idéer på området.

Majoriteten av respondenterna ansåg tvärtemot att deras gallringsmetoder fungerar bra i nuläget och inte direkt behöver förändras, vilket kan tolkas både positivt och negativt. En positiv aspekt är att de anser att de redan arbetar på ett bra etiskt sätt. Det är dock mindre positivt med tanke på att de genom sin åsikt begränsas i sitt synsätt och tycker att eftersom de alltid gjort så här tidigare med bra resultat, borde det vara ett bra tillvägagångssätt även nästa gång. De missar därigenom möjligheten att gå utanför sina referensramar och prova något nytt. Deras tillvägagångssätt stöds knappast av den rationella teorin som menar att optimala beslut fattas i varje läge, för att med maximalt utnyttjande av resurser nå önskvärda resultat (Hedberg, 1980:35). Här föreligger snarare ett klart uttryck för begränsad rationalitet genom att tillit sätts till egna erfarenheter (Hedberg, 1980:36-38). Det kan hävdas att det mest optimala för respondenterna är att följa uppställda rutiner, men det är vår tro att en kontinuerlig utvärdering och reflektion över sitt arbetssätt är ett måste för att kunna hantera varierade situationer. Carroll menar också att den etiska debatten ständigt pressas uppåt och efterföljs av regleringar och lagar, liknöjdhet medför att respondenterna riskerar att hamna i bakvattnet akterseglade av den etiska debatten i samhället (Carroll, 1991:41).

Att en av respondenterna uttryckte en viss önskan om att luckra upp kraven på att alltid anställa den skickligaste sökanden, tolkar vi som att respondenten vill ha en större frihet i gallringen och möjlighet att se till andra förtjänster. Hans resonemang om mångfald tyder på att han är medveten om det etiska perspektivet, han vill ge alla en bra chans. Det kan härledas till de tankar om rättvisa samt försök att minimera skada för organisationens intressenter som Carroll diskuterar gällande etiskt ansvar (Carroll, 1991:41). Paralleller kan även dras till resonemanget om hänsyn till samhällets värderingar som både han och Kitson och Campbell tar upp (Carroll, 1991:41 samt Kitson och Campbell, 1996:6). En större frihet lägger ett större ansvar på rekryterarens axlar, något som vi uppfattar att respondenten är medveten om. Vi ser dock en risk gällande ovan nämnda resonemang om begränsade synsätt, att respondenten ser sitt arbetssätt som så bra att reflektion inte är nödvändig. Målet med en rekrytering borde vara att få fram den mest lämpade sökanden, men vi har förståelse för respondentens frustration över att behöva väga meriter i detalj när andra egenskaper kanske är mer relevanta. Det uppfattas som ett slöseri med resurser, vilket kan kopplas såväl till Carrolls tanke om ekonomiskt ansvar som till den rationella teorins tanke om maximalt utnyttjande (Carroll, 1991:40-41 samt Hedberg, 1980:35). Kraven är dock inget som respondenten själv kan ändra.

Arbetsförmedlaren ansåg att bättre grovgallringsverktyg behövdes samt att organisationerna måste inse att de lär få ett stort antal sökande. Vår tolkning är att hon ser det som både etiskt och ekonomiskt viktigt. Det ger ett mer genomtänkt arbetssätt samtidigt som resurserna utnyttjas bättre. Något som stämmer väl överens med Carrolls åsikt om det positiva i ageranden som täcker flera områden i pyramidmodellen (Carroll, 1991:42-43). Vi ser det som positivt att Arbetsförmedlingen försöker förmedla etiska värderingar och praktiska tips, exempelvis när det gäller kravprofilen. Det lär öka den medvetenheten i företagen och därigenom pressa den etiska debatten uppåt enligt Carrolls resonemang (Carroll, 1991:41).

Den som avvek från majoriteten på området och tog upp konkreta förslag till förändring inom sin egen organisation var respondent 1. Redan i inledningen av intervjun tog han spontant upp ett problem där vi ser en tydlig koppling till teorierna om rationellt och begränsat rationellt beslutsfattande. Han menade att cheferna hade för bråttom när de skulle anställa ny personal. Hans tanke var att om mer tid lades i början av processen så skulle mer tid kunna sparas i slutändan. En större reflektion över avdelningens kompetensbehov skulle leda till en bättre identifiering av problemet. Vår reflektion när vi hörde detta resonemang var att respondenten uttryckte en önskan om att chefernas arbetssätt skulle präglas av en större rationalitet (Hedberg, 1980:35). Första steget i den rationella teorin är att ha insikt i att ett problem existerar. Det är något som vi anser att cheferna i organisation 1 har, de vet att det finns ett tomrum att fylla och att rekryteringsprocessen måste startas. När det gäller det andra steget i teorin däremot, att korrekt identifiera och beskriva problemet, tror vi inte att insikten hos cheferna är lika stor. Respondentens uttalanden om stressat tillvägagångssätt och att cheferna gärna ersätter den som slutar med en liknande person eller befattning stödjer denna tolkning. Cheferna förefaller ofta inte ha studerat problemet tillräckligt noga för att korrekt identifiera vilka åtgärder som behövs. Det tredje steget innebär att sammanställa informationen och få en god bild av problemområdet. Då cheferna, enligt vår mening,

missar redan i andra steget kan inte heller det steget uppfyllas tillfredställande. Om man inte har tillräcklig information om en situation spelar det ingen roll hur väl den sammanställs, bilden du får fram är missvisande. Samma resonemang kan föras även angående resterande steg, där det gäller att ta fram handlingsalternativ, välja samt genomföra. Med fel på ett tidigt stadium i processen brister enligt vår mening hela det rationella tillvägagångssättet (Hedberg, 1980:35). Vi ser preferensen för att följa upptrampade spår som ett uttryck för en begränsad rationalitet (Hedberg, 1980:36-38). Det är enklare att göra som man tidigare gjort och det som då fungerat, än att se situationen med nya ögon och behandla varje situation som ett nytt problem, vilket förefaller oss vara tanken i den rationella beslutsteorin (Hedberg, 1980:35).

En annan tanke om möjlig förändring av grovgallringsarbetet som respondent 1 tog upp var alternativa kanaler. Att använda sig av olika kanaler kan ses som ett sätt att nå ut till ett större antal och variation av potentiella sökanden. Exempelvis når gratistidningar även sökanden som kanske inte har möjlighet att prenumerera på en dagstidning. Ur ett etiskt perspektiv innebär det en större rättvisa, genom att fler får chans att söka tjänsten, samt minimerar skada för presumtiva intressenter (Carroll, 1991:41). Det kan också ge ekonomiska fördelar då man kan få kompetenta sökanden som man kanske annars inte hade nått ut till däremot så ökar naturligtvis kostnaderna, ett ekonomiskt ansvar kommer in i bilden (Carroll, 1991:40-41). Det blir en avvägning mellan nytta och kostnad vid användningen av de alternativa vägarna, men att debatten förs om konsekvenserna av olika sökvägar tyder återigen på en etisk medvetenhet som vi ser som mycket positiv. Den etiska debatten pressas uppåt (Carroll, 1991:41).

När det gäller den sista idén som respondent 1 tog upp; hans försök att sälja in idén till cheferna om att ta kontakt med de sökanden via telefon, tolkar vi det som ett sätt att försöka få dem att tänka mer ekonomiskt gällande gallringen. Om det används för att kontrollera de sökandes språk i telefon kan vi förstå resonemanget utifrån ett ekonomiskt perspektiv, det spar tid. Vi ser dock framförallt etiska problem med tillvägagångssättet, här borde etiken ta överhand över ekonomin. Eventuella resursvinster anser vi inte ska ta överhanden över ett etiskt resonemang om det riktiga i arbetssättet. Vi ser det som att respondenten är fast i ett begränsat rationellt tankesätt (Hedberg, 1980:36-38). För det första tanken att alla med utländskt efternamn behöver kontrolleras språkmässigt. Det kan också vara så att den sökande bryter men ändå vore perfekt för jobbet på grund av andra meriter. Problemet blir då att det är rekryterarens värdering av den sökandes språk under en kort telefonintervju som styr. Det är också tveksamt hur egenskaper kan uppfattas i telefon, det kan bli ett konstigt första intryck om rekryteraren till exempel får tag i någon som precis kommit ur duschen och sliter upp telefonen. Arbetssättet frontalkrockar med Carrolls resonemang om rättvisa och bra hantering av intressenter samt samhällets värderingar (Carroll, 1991:41). Det går också tvärs emot Kahlke och Schmidts resonemang om metoder som är acceptabla och rättvisa för de sökande (Kahlke och Schmidt, 2002:115-119).

Det var alltså egentligen bara en respondent som hade konkreta tankar om förändringar. Några ytterligare tankar uppkom, dock främst fokuserade på förändringar utanför den egna organisationen. Det gjorde oss mycket förvånade och var långt ifrån vad vi väntat

oss. Vi inser dock att det kan vara svårt att komma på dylika förändringar på rak arm och hade vi återkommit en tid senare hade respondenterna kanske haft betydligt fler idéer.

5.5 Skillnader mellan offentlig och privat sektor – vi är bäst!

Anledningen till att vi finner detta område intressant är att det kan visa på respondenternas syn på sin egen sektor och föreställningar om generella drag på det etiska området.

Samtliga respondenter var överens om att det förelåg ett större etiskt tänkande inom den offentliga sektorn jämfört med den privata när det gäller gallring. Den främsta anledningen till det som togs upp var att det finns en större öppenhet inom det offentliga. Man är mer synlig och bevakad, vilket leder till en större vaksamhet hos de anställda. Det du gör blir mer uppmärksammat av andra. En respondent kommenterade att det finns en medvetenhet om att det är skattepengar som hanteras. En annan menade att det finns en större frihet inom den privata sektorn i rekryteringsfrågor. Tolkningen vi gör av deras uttalanden är att de anser sig tvungna på grund av ovan nämnda öppenhet att handla på ett mer etiskt sätt. En större öppenhet gör att samhällsmedborgare har bättre insyn och att de normer och värderingar som existerar i samhället torde få större tyngd. Trycket på organisationen att ta hänsyn till och följa dem blir därigenom större. Resonemanget stämmer väl överens med Kitson och Campbells tanke om organisationers behov av att lyssna till samhället, även Carroll har liknande tankar (Kitson och Campbell, 1996:6) (Carroll, 1991:41). En av respondenterna tog också upp åsikten att man inom det offentliga har en större benägenhet att följa lagar och avtal på området. Här kan en klar koppling ses till Carrolls diskussion om lagar som en form av kodifierad etik (Carroll, 1991:41). Även denna benägenhet kan alltså ses som ett uttryck för en större etisk medvetenhet. Kitson och Campbell kommenterar att undvikande av att följa lagarna kan hota organisationens existens, en tanke som torde få än större effekt med en större öppenhet (Kitson och Campbell, 1996:6).

Det är intressant att notera att samtliga respondenter är överens om att gallringen går mer etiskt och gediget tillväga inom det offentliga. Det är mycket möjligt att så är fallet, det kan också tänkas vara ett uttryck för fördomar. Vi har ingen möjlighet att bedöma hur det verkligen ligger till, och förmodligen finns det heller ingen heltäckande sanning på området. Det låter inte otroligt att det finns mönster av en större medvetenhet i det offentliga på grund av dess position i samhället, vi vill dock undvika att dra alla över en kam.

5.6 Lagstiftning för ökad öppenhet – ett problematiskt medel

Vi anser området viktigt på grund av att det här handlar om möjliga vägar till ett mer etiskt arbete i verksamheten. Här har vi valt att fokusera på två områden. Det första rör frågan om värdet av mer lagstiftning och det andra diskuterar effekterna av en större synlighet.

5.6.1 Lagstiftning kontra frivillighet – nej tack till mer lagar!

Respondenterna var överens om att det inte behövdes mer lagar inom det etiska området, flera uttryckte att det redan var väldigt reglerat. Mer lagar skulle därför inte leda till ett större etiskt tänkande. Vi kunde från flera respondenter känna en frustration över att det fanns för mycket, komplicerade lagar och regleringar i dagsläget och att det behövdes en bättre helhetssyn. En kommentar som dök upp var att det vore bättre med en generell diskrimineringslag istället för en för varje typ av diskriminering som i nuläget. Respondent 1 uttryckte det som att det måste finnas gränser för vad som skall regleras och att prioriteringar måste ske i lagstiftningsarbetet. Om man ser till EU: s forum kan argumentationen kopplas till både handelsorganisationerna önskan om ett referenskoncept anpassat efter organisationens förutsättningar, och de sociala organisationernas åsikt om komplement till lagstiftning (EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsible, 2003:14-15). Respondenterna föreföll dock främst inriktade på att följa lagstiftningen, i stället för att gå utöver den, vilket talar lite emot komplementstanken. Ett anpassat system skulle kanske kunna åstadkomma de begränsade, mer genomtänkta regleringar som de eftersöker. Vi tolkade det som att de ville ha frihet att agera och kunna anpassa sig till den aktuella situationen. Det kan vara obekvämt att alltid måsta förhålla sig till en mängd lagstiftning på området. Intrycket förstärks av en kommentar om att den etiska debatten är som intensivast i tider med få sökanden för att sedan klinga av när antalet sökande ökar. Etiken ses i det fallet alltså, precis som hos affärsnätverken, som ett konkurrensmedel, dock endast vid högkonjunktur (EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsible, 2003:14).

Respondenterna ansåg dock att det var viktigt att existerande lagar efterföljs. Tanken kan kopplas till åsikter som framförts av de organisationer som arbetar med mänskliga rättigheter i EU: s forum, angående efterlevnad och ansvarstagande från organisationers sida (EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsible, 2003:15).

Vi har stor förståelse för arbetsförmedlarens resonemang om att det är viktigare att arbeta med attityder än med lagstiftning. Vi anser dock inte att det ena behöver utesluta det andra. Ett seriöst arbete när det gäller att förändra attityder på både samhälls- och individnivå tror vi kan vara viktigt i arbetet på det etiska området. Vi inser naturligtvis att det är ett långsamt och komplicerat arbete, men tror ändå att det är nödvändigt, då det nog är på detta område som de stora vinsterna ur ett etiskt perspektiv kan göras. Tanken stöds av Carrolls och Kitsons och Campbells resonemang om att debatten i samhället pressar företagen att bli allt mer etiska (Carroll, 1991:41 samt Kitson och Campbell, 1996:6). Vi tror inte heller att allt kan detaljstyras med hjälp av lagstiftning men att även lagarna är en viktig komponent i det etiska arbetet. En grundläggande lagstiftning som kan byggas på med frivilliga insatser inom och av organisationer, som på så sätt kan visa sin etiska medvetenhet, delta i debatten samt driva den framåt. Lagstiftningen följer sedan efter i den takt det känns naturligt. Denna tanke stöds av Carrolls resonemang om närheten mellan de etiska och legala ansvarsområdena (Carroll, 1991:41). Debatten drivs framåt och lagstiftningen följer efter och inkorporerar de områden som den etiska debatten behandlat. Enbart lagar torde dock, som arbetsförmedlaren påpekade, leda till att stora ansträngningar läggs på att hitta vägar att komma runt dem.

Sammanfattningsvis kan sägas att respondenterna inte vill ha mer lagstiftning men anser att det är viktigt att följa den som finns. Det är vår tro att både regleringar och attityder är viktiga områden för att få tillstånd ett mer etiskt arbetssätt, vilket stöds av Carrolls resonemang om legalt och etiskt ansvar (Carroll, 1991:41). Vi kan hitta vissa kopplingar mellan respondenterna och EU: s Forums deltagare vad gäller åsikter (EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsible, 2003:14-15).

5.6.2 Ökad synlighet – en kniv i ryggen eller inget större problem?

Synlighetsfrågan kom upp som ett intressant etiskt område då det kan visa på hur väl respondenterna tror att deras rutiner skulle stå sig i allmänhetens ögon.

När det gäller frågan om ökad synlighet i gallringsprocessen delades respondenterna i två läger. Några var mycket negativt inställda och menade att en dylik synlighet skulle innebära att rekryterare öppnar upp gallringskriterierna för att slippa bli utpekade. En respondent uttryckte det som att hon då inte längre skulle ha organisationens bästa för ögonen utan försöka skydda sig själv. Kraven skulle alltså göras mer diffusa för att skydda utövarna. Vi tolkar det som att det finns en medvetenhet om att vissa metoder kanske inte skulle ses som etiskt acceptabla i allmänhetens ögon. Både Carroll och Kitson och Campbell menar att organisationer har skyldighet att ta hänsyn till värderingar och normer i samhället, de kommer annars att ses som oetiska och få problem (Carroll, 1991:41 samt Kitson och Campbell, 1996:6). En annan tanke gäller att organisationer ibland kanske vill gå utanför de bestämda kriterierna, vilket skulle kunna vara svårt att förklara för allmänheten. Vi ser här risker utifrån ett rättviseperspektiv, att alla inte får samma chanser (Carroll, 1991:41). Snarare borde kriterierna förbättras än att vara flexibla, vilket öppnar upp för godtycke.

Övriga respondenter såg däremot inga större problem med ökad synlighet, även om en respondent kommenterade att hon inte såg hur det skulle vara möjligt att genomföra i praktiken. De trodde inte att deras tillvägagångssätt skulle förändras. Deras inställning tolkar vi som att de anser att deras metoder är såpass etiska redan. Även om det är positivt kan vi dock se en fara med resonemanget på så sätt att de kan missa möjligheter att se utanför sina ramar, och därigenom inte föra den etiska debatten framåt (Carroll, 1991:41). Det kan också ses som ett uttryck för en begränsad rationalitet, de missar att ta in all information i nya situationer (Hedberg, 1980:36-38). Ett resonemang som dök upp här var att det skulle vara för kostsamt att ge alla sökande ett arbetsrelaterat avslag. Även om vi har förståelse för att resurserna är begränsade tror vi att om de redan från början är tydliga med hur urvalsprocessen kommer att gå till, som organisation 3 försöker, kan viss information ges utan oöverstigliga kostnader. Tanken stöds av Kahlke och Schmidt som tar upp arbetsrelaterade avslag som en av organisationernas skyldigheter (Kahlke och Schmidt, 2002:294-295).

Även om det vore sympatiskt med total öppenhet från organisationernas sida tror vi inte att krav på redovisning av dessa uppgifter fungerar än så länge, utan att det skulle resultera i lösare kriterier. Vilket skulle göra grovgallringen mer svårbedömd och mer beroende av den enskilde rekryterarens omdöme. Det kan göra det lättare för fördomar att få genomslag, något som försvåras med tydliga kriterier. Kahlke och Schmidt menar att

det som är relevant för arbetet skall mätas och att en sammanhängande urvalspolicy är viktig. Den kan även med fördel visas för de sökande som då känner sig professionellt bedömda (Kahlke och Schmidt, 2002:115-119). Vi ser det som ett område där arbetsgivare kan driva debatten framåt och i konkurrenshänseende visa sin etiska medvetenhet, vi ser här respondent 3 som ett bra exempel. Det kan sedan flyttas över till det legala området när samhällsdebatten nått så långt att öppenhet krävs av organisationerna. Det stöds av Carrolls resonemang angående lagar som en kodifiering av etikdebatten (Carroll, 1991:41).

Sammanfattningsvis går det alltså en tydlig linje rakt igenom vårt intervjumaterial på detta område. Hälften trodde att deras arbetssätt skulle förändras, de övriga inte. Vi ser det som att de förstnämnda ser problem med värderingarna i samhället medan de övriga kan löpa en risk att fastna i sitt etiska arbete, vilket också kan ses som begränsad rationalitet (Carroll, 1991:41 samt Hedberg, 1980:36-38).

5.7 Sammanfattande intryck

Efter genomförd undersökning är vårt samlade intryck att respondenterna generellt sett inte vill rucka på sina inarbetade rutiner. Varför förändra något som enligt dem fungerar tämligen bra? Man förefaller se det som problematiskt när omvärlden kommer in och påverkar arbetsgången. Beredskapen för att hantera dylika situationer verkar vara dålig, även intresset är enligt vår mening begränsat. Ny lagstiftning sätter upp nya parametrar att förhålla sig till, spontanansökningar går utanför normer och rutiner. Förändring generellt verkar inte vara efterfrågad. De vet vad de har men inte vad de får.

6 Reflektioner och lärdomar

Här försöker vi att återknyta till våra frågeställningar. Vi tar också upp några funderingar och reflektioner som väckts hos oss under arbetets gång, samt lärdomar som vi dragit av uppsatsarbetet.

6.1 Reflektioner angående praktiken

När det gäller organisationernas tillvägagångssätt vid grovgallringsarbetet har vi sett en klar tendens att det är kravprofilen som i första hand avgör. Vi ser det som positivt och ett steg i rätt riktning mot målet att alla skall få en rättvis bedömning, även om det inte är hela lösningen. En fundering uppkom rörande de problem med kravprofilerna som respondenterna tog upp. Vår förförståelse var att det stora problemet på området var undermåliga eller bristfälliga kravprofiler. Vi har under arbetets gång upptäckt att även om det finns dylika brister, så kan problem med för många sökanden även uppkomma inom organisationer och arbetsplatser där en tydlig kravprofil finns. Det torde visserligen inte vara speciellt svårt att gallra bort ansökningar som inte uppfyller kravprofilen direkt, men det tar tid och kraft att hantera den stora massan och alla ansökningar måste gås igenom för att deras brister skall upptäckas. Det här var en ny aspekt på problemet som vi inte hade funderat på innan. Ingen av våra respondenter såg någon lösning på problemet men vi upplevde frustration hos de flesta av dem angående problemet. Det finns alltid en möjlighet att göra kravprofilerna än mer tydliga, då de kanske inte är fullt så tydliga som respondenterna anser. Det är inget lättlost problem och något som kanske borde undersökas närmare.

Etik verkar för respondenterna vara att det ska vara en bra blandning av personal inom organisationen som arbetar med organisationens bästa för ögonen. Ingen av respondenterna ansåg heller att etikdebatten får ta överhanden. Arbetsförmedlarens åsikt om att det behövdes en större etikdebatt förvånar oss inte. Vi tror att de som arbetar direkt med rekrytering ute i organisationerna är mer medvetna om den resurs- och tidsbrist som kan förekomma. Den dagliga verksamheten måste anpassas till de resurser som finns tillgängliga. Som vi tidigare har sagt; gärna etik men först ekonomi. Det finns ingen enkel mall att följa i det etiska arbetet, utan varje person och organisation måste reflektera över frågorna och komma fram till lösningar som passar deras organisation och situation. Bland våra respondenter har vi märkt att viljan till viss del verkar finnas där, men de begränsas av resursbrist och inte minst av att de har svårt att se bortom horisonten.

Att inte fler respondenter ville förändra sitt arbete med gallringen fann vi förvånande, de framförde inte ens önskemål på området. Orsaker till det kan vara att de är fast i den verklighet som de lever i och inte kan se utanför den. Det kan råda brist på resurser och en möjlighet kan vara att de inte hade någon tid att fundera över frågan. Hade vi kommit tillbaka vid ett senare tillfälle och diskuterat samma ämne igen hade de hunnit fundera mer och kanske haft fler tankar om vad som kan göras bättre. Vi fann det naturligt att arbetsförmedlaren hade åsikter om att grovgallringsarbetet bör förändras. Hon arbetar inte direkt med grovgallringen utan kan se på processen utifrån, från en annan synvinkel. Hennes organisation ser nog också de här frågorna på ett annat sätt än de övriga, vår

uppfattning är att Arbetsförmedlingen arbetar för att organisationer skall gå mer etiskt tillväga i rekryteringsfrågor.

Ett område som kom upp under intervjuernas gång var spontanansökningar. Vi blev förvånade av att samtliga rekryterande respondenter uttryckte en mindre positiv inställning gentemot dem. Vår känsla innan var att många tjänster tillsattes genom spontanansökningar och att företag såg det som något positivt att människor visar intresse för deras organisation. En tanke som slagit oss är att det här kan finnas en skillnad mellan privat och offentlig sektor, där den positiva inställningen kanske främst finns representerad inom den privata sfären. Inställningen hos våra respondenter kan tänkas bero på just deras offentlighet; på skillnader i inställning, tillvägagångssätt och regler mellan de två sektorerna.

6.2 Reflektioner angående teorin

Vi fann Carrolls modell relativt lätt att applicera på vårt intervjumaterial. Framförallt när det gäller hans tankar rörande det etiska området i pyramiden kunde vi se klara kopplingar. Kitzon och Campbells uppdelning användes i mindre utsträckning än Carrolls i diskussionen. Det beror delvis på att de till stor del är relativt lika. Ibland stämde deras tankar dock bättre in än Carrolls. Vi ser därför främst Kitzon och Campbell som ett stöd till Carroll. Det var betydligt svårare att försöka använda informationen från EU:s forum i vår diskussion, tydliga och raka kopplingar var besvärligare att hitta på detta område.

Beslutsteorierna var relativt enkla att applicera på materialet. Det problem som vi upplevde när det gällde dessa teorier var en avvägningsfråga. Beslutsteorier hade kunnat användas för att analysera all information som vi samlat in och här gällde det för oss att bedöma när det var relevant att göra så. När det gäller grovgallringslitteraturen var den aldrig tänkt att användas som teori utan tanken var här att ge en förförståelse angående vad som finns skrivet angående grovgallring. Att vi fann utrymme att i vår diskussion knyta an till Kahlke och Schmidt ser vi som en bonus. Att vi hittade kopplingar till just Kahlke och Schmidt kan kanske bero på att boken kändes som den mest substansfyllda, kanske på grund av uppsatsförfattarnas tidigare bekantskap med boken.

6.3 Reflektioner angående vårt arbetssätt

En tanke som växt fram är att om vi från början hade utarbetat en tydligare definition av etik som utgångspunkt till arbetet, hade det förmodligen underlättat vår diskussion, både under intervjuerna samt under bearbetningen av materialet. Ett dylikt tillvägagångssätt hade långt ifrån säkert givit ett mer relevant underlag, men det hade kanske medfört mindre huvudbry för oss som författare i våra försök att producera en väl sammanhållen uppsats. Det hade också varit intressant att intervjua fler intressentgrupper, exempelvis hade det varit givande att höra de arbetssökandes åsikter om ämnet utifrån deras synvinkel. De hade kanske haft andra tankar när det gäller exempelvis vad som är en rimlig tid för svarsutskick samt vad som bör värderas vid grovgallringen. Hade vi haft den förförståelse som vi har nu när vi gjorde intervjuguiden, hade vi förmodligen utformat intervjuguiderna på ett annorlunda sätt. Vi hade nog exempelvis haft färre frågeområden och försökt att tränga än mer på djupet inom dessa.

Något som vi upplevt som en svårighet har varit att bedöma vad som legat bakom respondenternas uttalanden. Vi samtalade med varje respondent i ungefär 45 minuter och hade endast deras uttalade åsikter, samt den uppfattning som vi fick under intervjuerna att gå på när vi diskuterade materialet. Vi har försökt att återge deras åsikter inom relevanta områden så korrekt som möjligt i resultatkapitlet. Det har inte alltid varit helt lätt men diktafonen har varit till stor hjälp. Vi har också valt att använda oss av citat för att fånga känslan i det som sagts. Hade vi haft möjlighet att avsätta mer tid för varje intervju eller genomföra upprepade intervjuer under en längre tid hade resultatet förmodligen blivit än mer tillförlitligt. Känslan vi fick var dock att de inte bara pratade etik för att vi ville höra det, utan att tankarna fanns där sedan tidigare. I alla fall en av uppsatsskrivarna som är mer cynisk än den andra fann detta faktum förvånande. Vi fick inte de stora ord som vi lite förväntat oss att få höra, utan det kändes som att våra respondenter i det stora hela delgav oss sina uppriktiga tankar och åsikter. Vi tror också att vårt val att anonymisera respondenterna har varit till hjälp här även om ingen av dem tagit upp det som ett krav.

Vi upplevde det som lättare än förväntat att få tag i personer som var beredda att ställa upp. Dock hamnade vi aldrig i en position där vi kunde säga nej till någon potentiell intervju. Vi försökte att i första hand få tag på respondenter som arbetar direkt med rekrytering, några av våra respondenter arbetar dock på stabsnivå inom sina respektive organisationer. Det har inte upplevts som något större problem då de också är involverade i rekryteringsarbetet.

Flera av de funderingar som väckts under arbetets gång anser vi vara intressanta och skulle kunna ligga till grund för fortsatta studier. Vi känner att vi fått en större förståelse för grovgallringsarbetet och hoppas att respondenterna å sin sida funderar än mer över etik i grovgallringen härafter. Utbyte och reflektion torde vara ett syfte med utbildning och att väcka tankar genom diskussion var ett av målen med uppsatsen från början.

Litteratur

Bergström, Ola (1998). *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.

Capotondi, Roberto (2003). *Rekrytera själv*. Stockholm: Stefan Ekberg AB.

Carroll, Archie B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons Vol 34 nr 1 s 39-48.

Granberg, Otto (2003). *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Hedberg, Bo (1980). *Konsten att inflyta - Handbok för omäktiga*. Malmö: Liber Läromedel.

Kahlke, Edith & Schmidt, Victor (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Kitzon, Alan & Campbell, Robert (1996). *The ethical organisation – ethical theory and corporate behaviour*. London: Macmillan Press LTD.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvantitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Olve, Nils-Göran (1985). *Beslutsfattande. En tänkebok om rationella och intuitiva beslut*. Malmö: Liber.

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wahlund, Richard (1994). *Att fatta beslut - under osäkerhet och risk*. Stockholm: Nordstedts Juridik.

Rapporter

Europeiska Kommissionen (2003). *EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Europeiska Kommissionen (2004). *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Bilaga 1 - Intervjuguide

1. Inledande bakgrundsinformation
2. Hur går grovgallringen inom organisationen till?
3. Vad anser du vara etik i grovgallringen?
4. Vad tror du att du påverkas av och hur går du tillväga i svåra situationer?
5. Skulle du vilja förändra grovgallringsarbetet, etiskt sätt, inom existerande ramar?
6. Tror du att det är skillnad på hur man går till väga när det gäller gallringen mellan offentlig och privat sektor?
7. Det har blivit större lagkrav på det etiska området på senare tid. Tror du att det vore bra med ytterligare lagar på området eller bör detta ske på frivillig väg?
8. Är det något annat som du skulle vilja ta upp?

Bilaga 2 – Vår intervjuförfrågan

Hej!

Vi är två studenter som går tredje året på programmet för personal och arbetslivsfrågor med företagsekonomisk inriktning, vid Göteborgs universitet. Nu skriver vi vår c-uppsats inom organisation. Vårt ämnesområde är rekryteringsprocessens första del, grovgallringen. Frågeställningen handlar om huruvida denna del av processen går att genomföra med socialt ansvarstagande. Alltså hur man på ett etiskt bra sätt kan hantera en situation med ett stort antal sökande.

Vi har valt att förlägga vår undersökning till den offentliga sektorn och vill genomföra ett antal djupintervjuer med personer inom olika organisationer som hanterar den här typen av situationer. Vi kommer att vara färdiga att börja intervjua från och med torsdagen den 14/4. Vad gäller tider för intervju så är vi fria och kan när det passar er bäst. Vi skulle naturligtvis föredra att kunna genomföra intervjuerna så snabbt som möjligt på grund av den tidsbegränsning som vi har.

Arbetet innebär i nuläget frågeställningar som:

Hur går gallringsprocessen till inom organisationen?

För man inom organisationen tankar angående socialt ansvarstagande, corporate social responsibility och/eller etik och hur kommer detta fram i gallringsprocessen? Varför/varför inte?

Hur ser man på frivillighet kontra lagstiftning angående etik på området?

Hur skulle man vilja förändra tillvägagångssättet inom existerande ramar? Alltså hur vill man att processen skall se ut?

Alla organisationer och intervjupersoner kommer att vara anonyma och vi kommer absolut inte att försöka peka ut någon. Tanken med uppsatsen är att föra en dialog angående frågeställningen för att komma fram till bra tankar och idéer på området.

Ett stort tack på förhand

/My William-Jørgensen och Linda Johansson